GUIDE DU DIALOGUE DE GESTION ET DE LA CONTRACTUALISATION

A destination des services déconcentrés et des opérateurs

Paris, le 20 février 2012

Direction Générale de la Cohésion Sociale

dgme DIRECTION GÉNÉRALE DE LA MODERNISATION DE L'ÉTAT www.modernisation.gouv.fr

Agence nouvelle des Solidarités actives

SOMMAIRE

I. POURQUOI CE GUIDE ?

1.1 La politique du "Logement d'abord" 4
1.2 Les objectifs du dialogue de gestion et de la contractualisation 7
1.3 Mode d'emploi du guide 8

II. LE DIALOGUE DE GESTION

2.1 Les acteurs du dialogue de gestion 10
2.2 L'articulation du dialogue de gestion avec les autres outils de la "Refondation" 13
2.3 Conditions de réussite du dialogue de gestion 14
2.4 Le déroulé du dialogue de gestion 15
2.5 Présentation détaillée 17
2.6 Le dialogue de gestion en 2012 18

III. LES FICHES PRATIQUES PAR ETAPE

3.1 Préparation interne dans les territoires 20
3.2 Lancement collectif
3.2.1 Echange au niveau régional entre la DRJSCS et les têtes de réseau 24
3.2.2 Lancement collectif avec les opérateurs 26
3.3 Echange sur les activités en bilatéral avec les opérateurs 29
3.4 Echange sur les moyens par opérateur 31
3.5 Finalisation du contrat 34
3.6 Suivi du contrat 37

IV. LES INDICATEURS DU DIALOGUE DE GESTION

4.1 Les objectifs du "Logement d'abord" 40
4.2 Tableau de bord partagé et indicateurs 52

V. LES ANNEXES

5.1 Présentation de la DGME et de l'ANSA 45
5.2 Fiches opérateurs 46
5.3 Plan de la réunion de lancement 49
5.4 Structure indicative d'un contrat 50
5.5 Fiches outils 51

PARTIE 1
POURQUOI CE GUIDE ?

1.1 LA POLITIQUE DU "LOGEMENT D'ABORD"

L'objectif de la stratégie du "Logement d'abord" est d'améliorer le service rendu aux personnes privées de logement personnel. Il s'agit de favoriser, autant que possible, **l'accès direct à un logement pérenne**, **adapté et avec un accompagnement** social chaque fois que c'est nécessaire. L'accès au logement peut légitimement être considéré comme un point de départ, et non d'arrivée, d'un parcours d'insertion.

Concrètement, il convient de mettre en place les conditions pour que tous ceux qui attendent dans des hébergements ou **logements temporaires n'y restent que le temps strictement nécessaire**, et accèdent à un vrai logement**. L'hébergement** lui-même **ne doit pas être un point de passage obligé.**

L'approche "Logement d'abord" doit permettre de privilégier le recours au droit commun, c'est à dire la proposition d'un logement avec bail ordinaire.

Depuis deux ans**, la "Refondation" de la politique d'hébergement et d'accès au logement des personnes défavorisées** a entraîné un profond changement dans la manière d'aborder la question de la prise en charge des personnes sans abri ou mal logées, en particulier en donnant la priorité à l'accès au droit commun - le logement - chaque fois que cela est possible et en mettant au centre les besoins des personnes. Ce changement culturel s'est accompagné d'évolutions dans les pratiques professionnelles de l'ensemble des acteurs du secteur, qu'ils relèvent des institutions ou des associations.

Cette mutation s'est traduite dans **l'élaboration concertée d'une stratégie nationale et territoriale**. C'est dans ce cadre qu'il est apparu nécessaire de développer et d'offrir aux territoires, en complément des dispositifs qu'ils ont déjà développés, **un ensemble d'outils articulés entre eux** afin d'assurer sur l'ensemble du territoire les missions d'un véritable service public de l'hébergement et d'accès au logement des personnes sans abri ou mal logées.

Ainsi, il a été décidé de mettre en place, à partir de septembre 2010, dans chaque département, **un service intégré de l'accueil et de l'orientation (SIAO)** pour offrir à toute personne en situation d'urgence un accueil, une évaluation et une solution adaptée. Les SIAO doivent également permettre d'améliorer la connaissance de l'offre résidentielle, et des besoins et parcours des personnes, à travers leur mission d'observation sociale.

De même, et toujours dans une perspective de mise en place de la stratégie "Logement d'abord"**, les plans départementaux accueil hébergement insertion (PDAHI)** et la synthèse régionale de ces plans ont été élaborés dès 2010, en concertation avec l'ensemble des acteurs locaux, sous le pilotage de l'Etat mais en cohérence avec le plan départemental d'action pour le logement des personnes défavorisées (PDALPD). Ils ont vocation à être l'outil support d'une meilleure

organisation et programmation territoriales de l'offre, sur la base des diagnostics territoriaux portant sur les besoins.

Dans le même objectif, a été élaboré **un référentiel national des prestations (RNP)** qui doit être complété d'**un référentiel de coûts (ENC)**. Ces documents constituent des références métiers partagées par l'ensemble des acteurs.

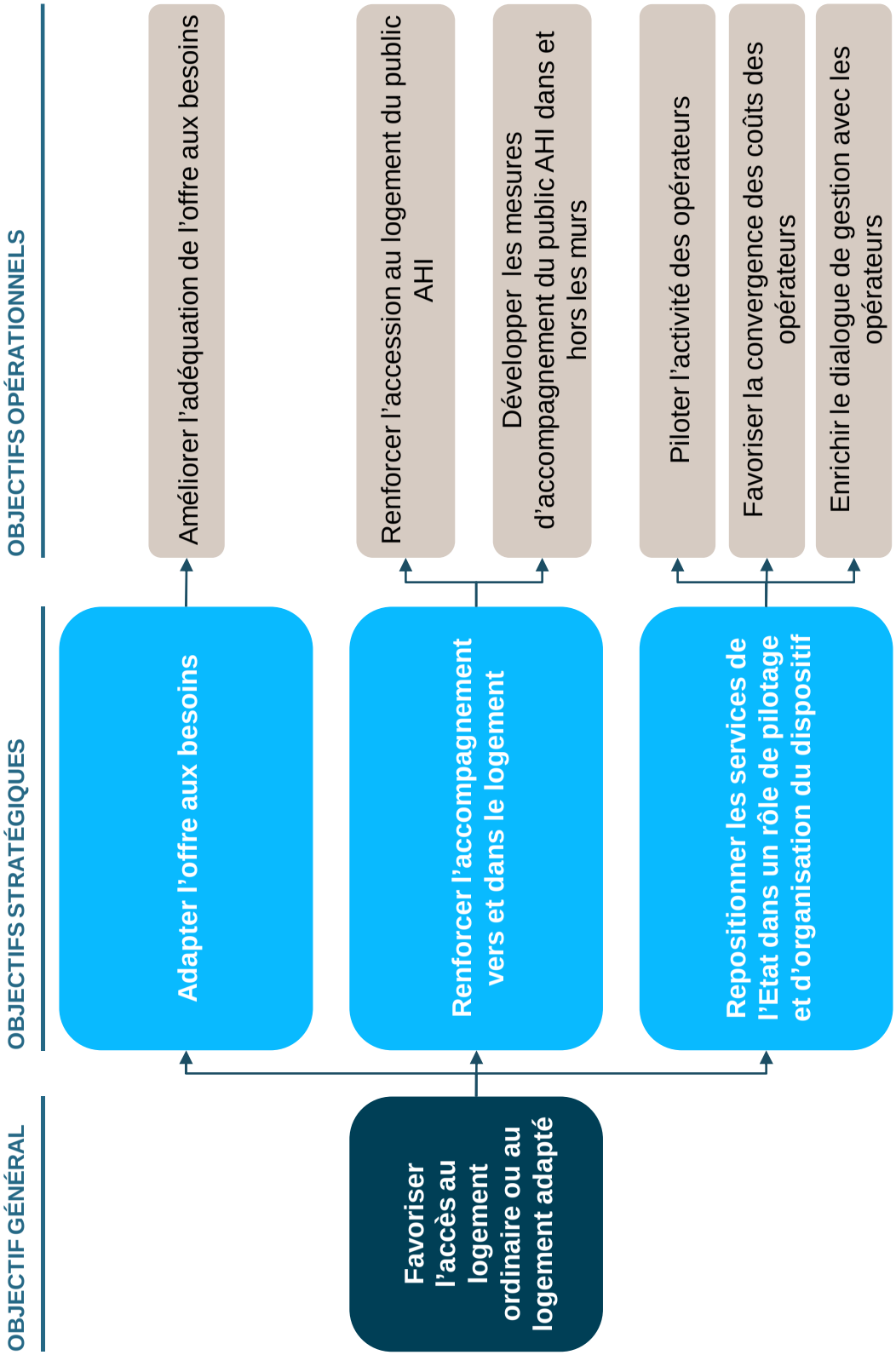
Dans ce cadre, le dialogue de gestion et la contractualisation constituent **les outils de gouvernance** de la «"Refondation"» qui concrétisent au plan local la rénovation des relations entre l'État et les associations. Elle s'appuie sur la **systématisation du dialogue de gestion entre l'État et les opérateurs, sur une visibilité pluri annuelle** et repose sur la **transparence, l'équité et la responsabilité.** Elle contribue à développer une culture partagée entre l'État et les opérateurs du secteur AHI autour des PDAHI, du RNP, des SIAO...

Source :

- Circulaire N°Cabinet/2012/04 du 13 Janvier 2012 r elative à la mise en œuvre opérationnelle du "Logement d'abord"

- Document de travail élaboré dans le cadre d'un groupe partenarial rassemblant associations, services déconcentrés de l'Etat et administration centrale et rédigé par l'UNAFO

L’objectif général du "Logement d'abord" est de favoriser l’accès au logement ordinaire ou au logement adapté tout en conservant des capacités d'hébergement adaptées aux besoins. De cet objectif général découle **3 objectifs stratégiques** : l’adaptation de l’offre AHI aux besoins, le renforcement de l’accompagnement vers et dans le logement, et le repositionnement des services de l’Etat dans un rôle de pilotage et d’organisation du dispositif.


OBJECTIF GÉNÉRAL
Favoriser l’accès au logement ordinaire ou au logement adapté
OBJECTIFS STRATÉGIQUES
Adapter l’offre aux besoins
Renforcer l’accompagnement vers et dans le logement
Repositionner les services de l’Etat dans un rôle de pilotage et d’organisation du dispositif
OBJECTIFS OPÉRATIONNELS
Améliorer l’adéquation de l’offre aux besoins
Renforcer l’accession au logement du public AHI
Développer les mesures d’accompagnement du public AHI dans et hors les murs
Piloter l’activité des opérateurs
Favoriser la convergence des coûts des opérateurs
Enrichir le dialogue de gestion avec les opérateurs

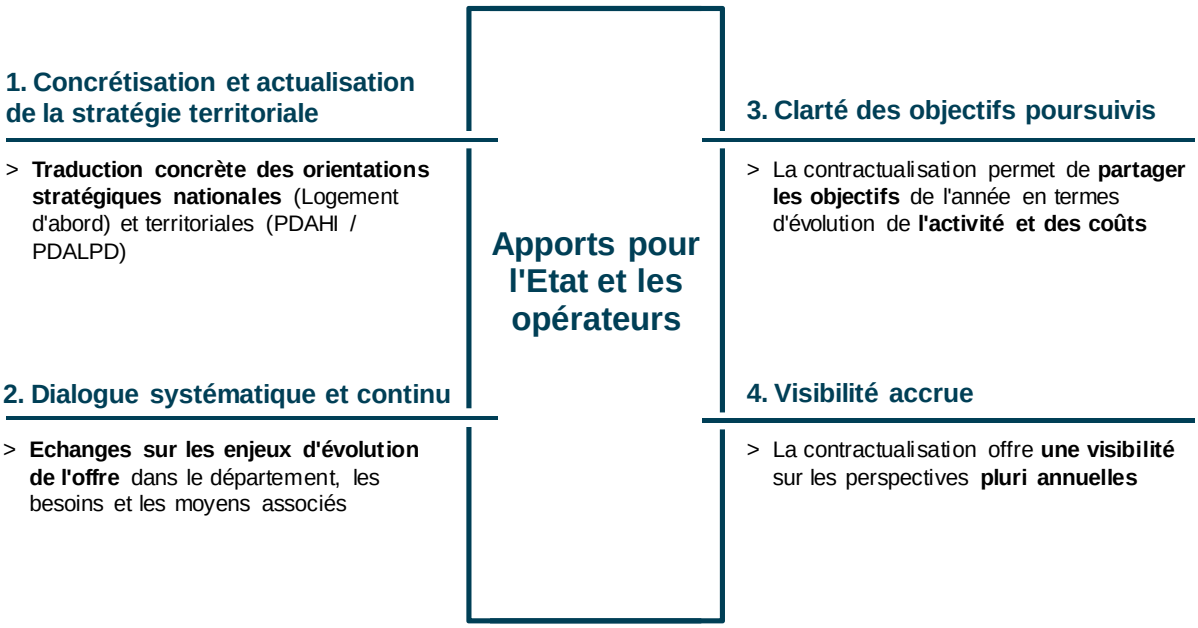
1.2 LES OBJECTIFS DU DIALOGUE DE GESTION ET DE LA CONTRACTUALISATION

Le dialogue de gestion est appelé à devenir une **démarche essentielle** dans les rapports entre l'Etat et les opérateurs. Son objectif est de s'assurer de l'adéquation du dispositif AHI aux besoins de la population ; pour ce faire, il s'appuie sur les évolutions des dispositifs recensées dans les PDAHI, leurs synthèses régionales et leurs actualisations.

La contractualisation porte **sur les activités et les moyens** de chaque opérateur ; elle permet d'inscrire leur activité et leur évolution dans des **perspectives pluriannuelles** et s'appuie sur la systématisation du dialogue de gestion entre l'État et les opérateurs. Elle repose sur la transparence, l'équité et la responsabilité.

La contractualisation s'inscrit dans le cadre juridique existant et elle s'applique quels que soient le statut ou les modalités de financement des opérateurs (loi N°2002-2 du 2 Janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, DGF, subventions…)

Les apports du dialogue de gestion et de la contractualisation pour l'Etat et les opérateurs


1. Concrétisation et actualisation de la stratégie territoriale
> Traduction concrète des orientations stratégiques nationales (Logement d'abord) et territoriales (PDAHI / PDALPD)
2. Dialogue systématique et continu
> Echanges sur les enjeux d'évolution de l'offre dans le département, les besoins et les moyens associés
Apports pour l'Etat et les opérateurs
3. Clarté des objectifs poursuivis
> La contractualisation permet de partager les objectifs de l'année en termes d'évolution de l'activité et des coûts
4. Visibilité accrue
> La contractualisation offre une visibilité sur les perspectives pluri annuelles

1.3 MODE D'EMPLOI DU GUIDE

Ce guide est la résultante de 3 démarches concomitantes :

- La mise en perspective du **dialogue de gestion** dans le cadre de la démarche de "Refondation" et de ses outils. Cette synthèse a été **élaborée dans le cadre d'un groupe partenarial** (associations, services déconcentrés et administration centrale) issu du comité de pilotage "Refondation".

- **Un travail sur les territoires réalisé entre** les **services déconcentrés et la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat,** dans 3 départements et 2 régions pilotes[1].
  L'ensemble des outils présentés dans le guide **ont été co-construits avec les trois départements et les deux régions pilotes**. Ils ont été **testés avec eux** afin de s'assurer de leur caractère opérationnel.

- Un travail sur les territoires animé par l'Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA) entre les services de l'Etat et les opérateurs au cours de trois ateliers pratiques a **permis de dégager des conditions de réussite et de proposer des modalités opérationnelles de mise en œuvre du dialogue de gestion et de la contractualisation**. Ces différentes propositions revêtent un caractère de l'ordre de recommandations méthodologiques et ne constituent pas des pré-requis à la mise en œuvre du dialogue de gestion.

Ce guide présente à la fois le dialogue de gestion cible et un processus adapté pour l'année 2012. Il décrit l'ensemble du **déroulé du dialogue de gestion** et les **principes structurants** qui sous-tendent sa mise en œuvre. Chaque **étape est décrite précisément** en termes d'objectifs, d'activités à réaliser, de livrables à produire et d'outils supports à utiliser.

La quatrième partie de ce guide présente les modalités de construction d'un tableau de suivi de l'activité des opérateurs et des évolutions contractualisées. Ce tableau peut s'appuyer sur un certain nombre d'indicateurs les plus adaptés aux stratégies et aux contextes locaux. A cet effet une liste d'indicateurs est proposée à titre indicatif.

Si la contractualisation concerne aussi bien les opérateurs de l'hébergement que ceux du logement adapté, les outils et exemples présents dans le guide ont été principalement construits pour les ceux de l'hébergement ; ils devront donc, le cas échéant, être ajustés pour le secteur du logement adapté.

Ce premier guide a vocation à **être actualisé périodiquement** par la Direction Générale de la Cohésion Sociale.

[1] Pays de la Loire : Loire Atlantique – Bourgogne : Côte d'Or et Yonne

PARTIE 2

LE DIALOGUE DE GESTION

2.1 LES ACTEURS DU DIALOGUE DE GESTION

2.1.1 La répartition des rôles entre DGCS, DRJSCS et DDCS(PP)

La DGCS élabore la stratégie nationale selon les orientations fixées par le ministre en charge du logement, pilote l'action des services de l'Etat et définit le cadre juridique et financier du dialogue de gestion et de la contractualisation avec les opérateurs.

La DRJSCS assure[2], au niveau régional, le cadrage de la campagne de contractualisation et assure le **suivi de sa cohérence** selon les modalités **définies par le préfet de Région :**

- déclinaison de la stratégie nationale du "Logement d'abord" et définition des grandes orientations régionales ;
- vérification de la cohérence des orientations départementales avec les orientations régionales ;
- recherche de convergence tarifaire ;
- proposition de la répartition de l'enveloppe financière du BOP 177 entre les départements au préfet de région ;
- suivi de la mise en œuvre.

La DRJSCS anime les articulations entre la politique de l'accueil et de l'hébergement et les différentes politiques régionales, dont celles de la santé, de l'asile…."

La DDCS(PP) est chargée de la **conduite du dialogue de gestion** avec chaque opérateur :

- définition de la stratégie départementale, en s'appuyant notamment sur le PDAHI ;
- coordination avec les autres partenaires du secteur AHI (collectivités locales, bailleurs…) ;
- déclinaison de la stratégie départementale par opérateur dans le cadre du dialogue de gestion ;
- suivi des activités des opérateurs et des évolutions de l'offre AHI mises en œuvre.

De manière transverse, chacun à leur niveau, DDCS(PP), DRJSCS et DGCS, assurent **l'articulation avec les services de l'Etat chargés du logement.**

[2] En complément de ses missions d'inspection et / ou de contrôle financier

2.1.2 L'articulation des services de l'Etat et des opérateurs

La DDCS(PP) est **l'interlocuteur privilégié des opérateurs**. Elle est chargée de conduire le dialogue de gestion. Elle assure l'information et la concertation avec les opérateurs.

La DRJSCS assure l'information et la concertation avec les têtes de réseaux régionales dans son ressort territorial.

2.1.3 L'articulation avec les partenaires

Le dispositif AHI s'inscrit dans une dynamique territoriale impliquant de nombreux acteurs : Etat (DREAL / DDT), conseils régionaux, conseils généraux, municipalités, bailleurs sociaux, CAF, ARS, ainsi que des instances préexistantes, telles le Comité Régional de l'Habitat (CRH[3])…

C'est pourquoi, **il est nécessaire d'avoir un échange avec ces acteurs** sur l'évolution souhaitée de l'offre au sein du département et les financements associés.

2.1.4 La répartition des rôles au sein des opérateurs

Les DDCS et les opérateurs devront **déterminer le niveau pertinent d'interlocuteur à mobiliser au sein des opérateurs** pour la contractualisation en fonction des étapes du dialogue de gestion :

- la **présidence d'association** ou la **direction d'établissement** sous mandat du conseil d'administration, pour la signature du contrat ;

- le **conseil d'administration** dès le démarrage du processus de dialogue de gestion, afin qu'il prenne position sur les scenarii d'évolution de l'offre qui leur seront soumis et qu'il donne mandat à la présidence ou au directeur ;

- la **direction de l'établissement ou du service concerné** qui dispose d'une vision stratégique sur le développement de l'activité ;

- le **niveau technique**, plus proche de l'activité et des besoins de terrain (par exemple un chef de service) pour les étapes de diagnostic des besoins et de définition des conditions de faisabilité de projets à mettre en place ;

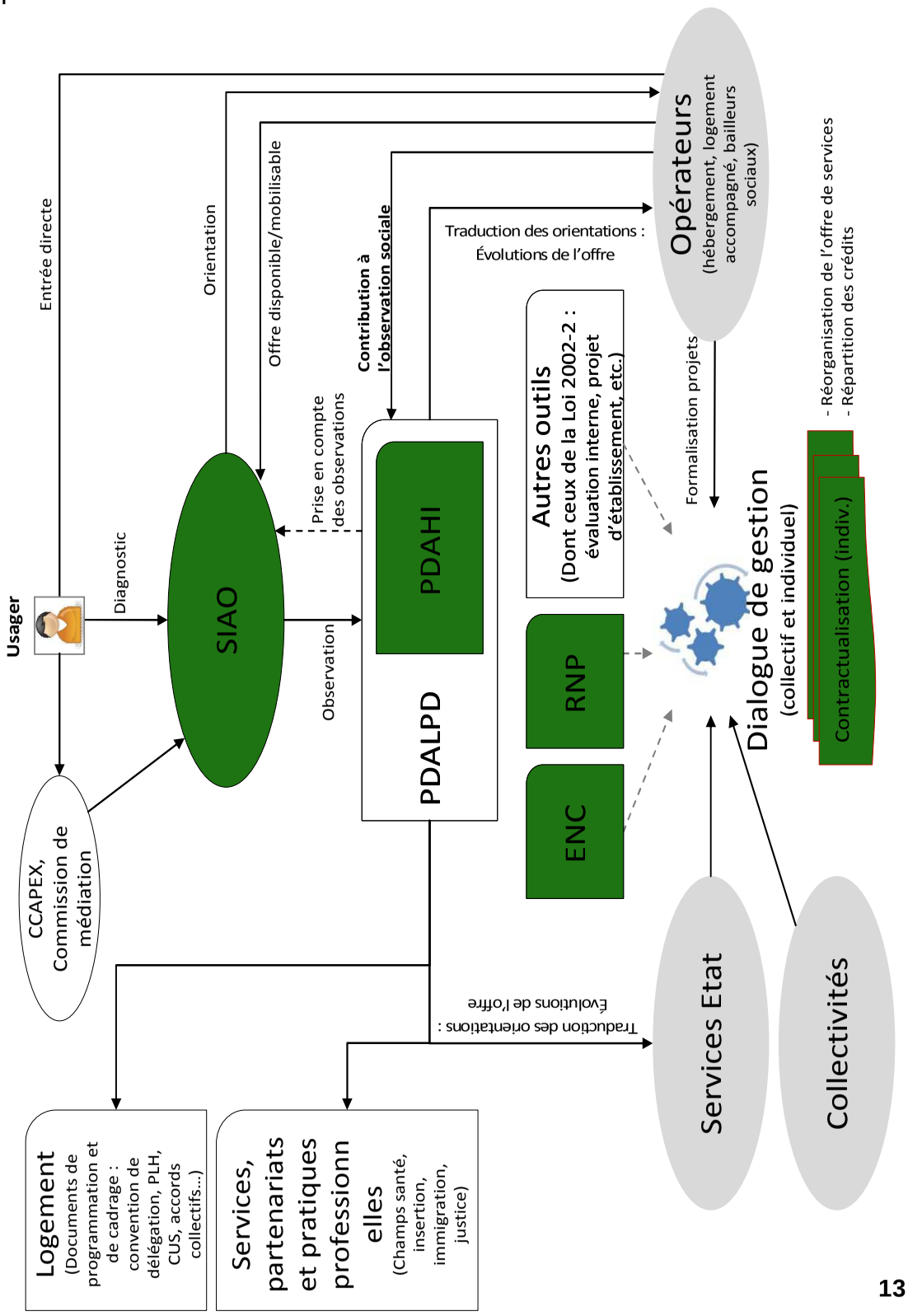
[3] Comité Régional de l'Habitat : institué dans chaque région par la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, il est présidé par le préfet de région et rassemble les services de l'Etat, les collectivités locales, les professionnels du secteur et les usagers.

- le **responsable financier**, à mobiliser de façon ad hoc en fonction des objectifs des rencontres.

Ces dispositions relatives à la répartition des rôles au sein des opérateurs sont indicatives et à appliquer **sous réserve de l'organisation interne propre à chaque opérateur.**

2.2 L'ARTICULATION DU DIALOGUE DE GESTION AVEC LES AUTRES OUTILS DE LA "REFONDATION"

Le dialogue de gestion s'appuie sur l'ensemble des outils de la "Refondation" : le **SIAO**, les **PDAHI** et leurs **synthèses régionales**, le **RNP** et l'**ENC** sont des **outils clés** pour la mise en œuvre du dialogue de gestion. Les participants des groupes de travail ont insisté sur l'articulation entre les outils (cf. fiches outils en annexe).
Le dialogue de gestion aboutit à une **contractualisation pluriannuelle** entre l'Etat et les opérateurs.



2.3 CONDITIONS DE REUSSITE DU DIALOGUE DE GESTION

Il s'agira de veiller à organiser la **transparence**, à favoriser **le partage d'une culture commune** et l'instauration d'une **dynamique partenariale.**

2.3.1 Faire de la transparence un principe-clé du dialogue de gestion

Les services de l'Etat et les opérateurs échangeront, dans une relation de confiance, en collectif et en bilatéral sur la stratégie territoriale, l'activité à mettre en œuvre pour y répondre, les moyens humains et financiers à mobiliser. Les échanges permettront de partager par exemple :

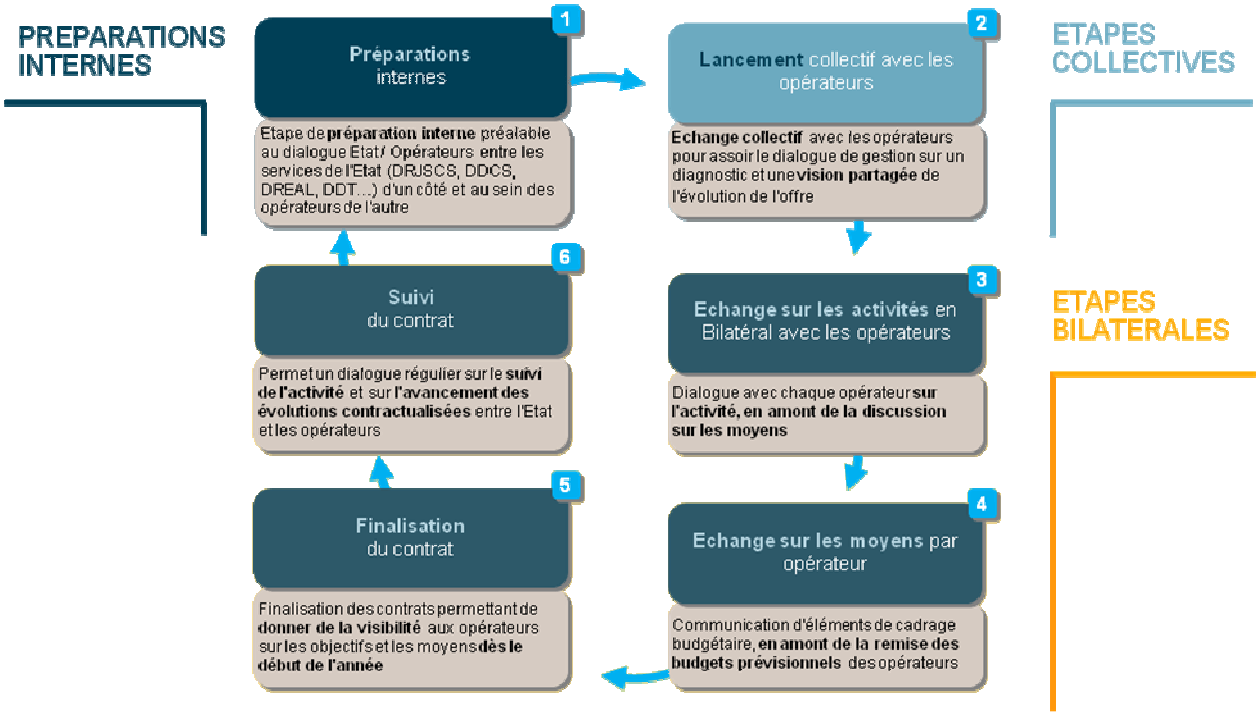
- la dernière version actualisée de la stratégie territoriale (diagnostic des besoins et orientations stratégiques des PDAHI et de la synthèse régionale des PDAHI) ce qui permettra aux parties prenantes d'être force de proposition sur les hypothèses d'évolution de l'offre ;
- l'activité des opérateurs (rapports d'activité et d'évaluation, compte administratif, statistiques du SIAO), les moyens humains et financiers qui y sont associés, pour les mettre en regard des besoins identifiés ;
- les crédits disponibles et leurs critères de répartition ;
- le calendrier des rencontres à prévoir au cours de l'année. Les objectifs de ces rencontres et les documents à mobiliser pour y contribuer pourront être précisés ;
- à l'issue du dialogue de gestion, la synthèse des évolutions de l'offre confiée à chaque opérateur.

2.3.2 Favoriser l'instauration d'une culture commune et d'une dynamique partenariale

La mise en place d'une dynamique partenariale prendra appui sur deux leviers :

- Favoriser la complémentarité entre opérateurs au bénéfice de l'usager
  - Les rencontres collectives et les rencontres bilatérales entre services de l'Etat et opérateurs pourront faire émerger de nouvelles opportunités de partenariat.
- Veiller à partager un langage commun
  - Un travail d'explicitation et de stabilisation des définitions pourra être engagé, par exemple autour de pratiques émergentes « les CHRS hors les murs » ou de missions et prestations du référentiel national des prestations (RNP) telles que l'accompagnement vers l'autonomie.
  - Les acronymes et abréviations sont à éviter afin de faciliter la participation, notamment celle des usagers.

2.4 LE DEROULE DU DIALOGUE DE GESTION


PREPARATIONS INTERNES
1
Préparations internes
Etape de préparation interne préalable au dialogue Etat/ Opérateurs entre les services de l'Etat (DRJSCS, DDCS, DREAL, DDT...) d'un côté et au sein des opérateurs de l'autre
2
Lancement collectif avec les opérateurs
Echange collectif avec les opérateurs pour assoir le dialogue de gestion sur un diagnostic et une vision partagée de l'évolution de l'offre
ETAPES COLLECTIVES
3
Echange sur les activités en Bilatéral avec les opérateurs
Dialogue avec chaque opérateur sur l'activité, en amont de la discussion sur les moyens
ETAPES BILATERALES
4
Echange sur les moyens par opérateur
Communication d'éléments de cadrage budgétaire, en amont de la remise des budgets prévisionnels des opérateurs
5
Finalisation du contrat
Finalisation des contrats permettant de donner de la visibilité aux opérateurs sur les objectifs et les moyens dès le début de l'année
6
Suivi du contrat
Permet un dialogue régulier sur le suivi de l'activité et sur l'avancement des évolutions contractualisées entre l'Etat et les opérateurs

Le dialogue de gestion est un processus continu, conduit par la DDCS(PP), avec le concours de la DRJSCS à certaines étapes. Il se divise en 3 grandes phases.

1. Une phase de **préparation interne**, menée tant du côté de l'Etat qu'au sein des opérateurs, qui permet à chaque acteur de réunir les éléments nécessaires à la conduite d'un dialogue de qualité, notamment en matière de compréhension des besoins des territoires et de dispositifs mis en œuvre pour y répondre. Cette phase doit notamment donner lieu, côté Etat, à des échanges avec les services de l'Etat chargés du logement (DREAL et DDT), afin de construire une vision globale du dispositif AHI dans le cadre plus général du "Logement d'abord".

2. Des **temps d'échange collectifs**, entre l'Etat et les opérateurs, qui portent successivement sur :

- les grandes orientations nationales en matière de prise en charge des personnes, et la déclinaison territoriale de cette stratégie : besoins repérés, dispositifs à mettre en place pour y répondre, transformations nécessaires du dispositif AHI ;
- le cadrage budgétaire national et régional, et les moyens disponibles au niveau du département pour financer le dispositif AHI.

Le dialogue de gestion est ainsi fondé sur un **diagnostic partagé des besoins**, de l'adéquation entre le dispositif AHI et les besoins de prise en charge, des transformations du dispositif à mettre en œuvre. Il est également fondé sur la transparence des moyens budgétaires mobilisables pour le financer.

Les temps d'échange collectifs sont organisés à deux niveaux :

- des temps d'échange organisés au niveau régional, par la DRJSCS, avec les têtes de réseaux régionales des opérateurs
- des temps d'échange organisés au niveau départemental, par la DDCS(PP), avec les opérateurs du département.

3. Enfin, des **temps d'échange bilatéraux** avec les opérateurs

Afin de positionner le dialogue de gestion sur l'adaptation de l'offre aux besoins des populations, il est recommandé de **dissocier le dialogue de gestion sur l'activité de celui sur les moyens**.

Dans un premier temps, des **réunions bilatérales** avec chaque opérateur permettront de faire le point **sur l'activité de l'opérateur** (prestations délivrées, niveau de qualité, contribution au SIAO, etc.) et de s'accorder, le cas échéant, sur l'identification d'objectifs d'évolution des activités.

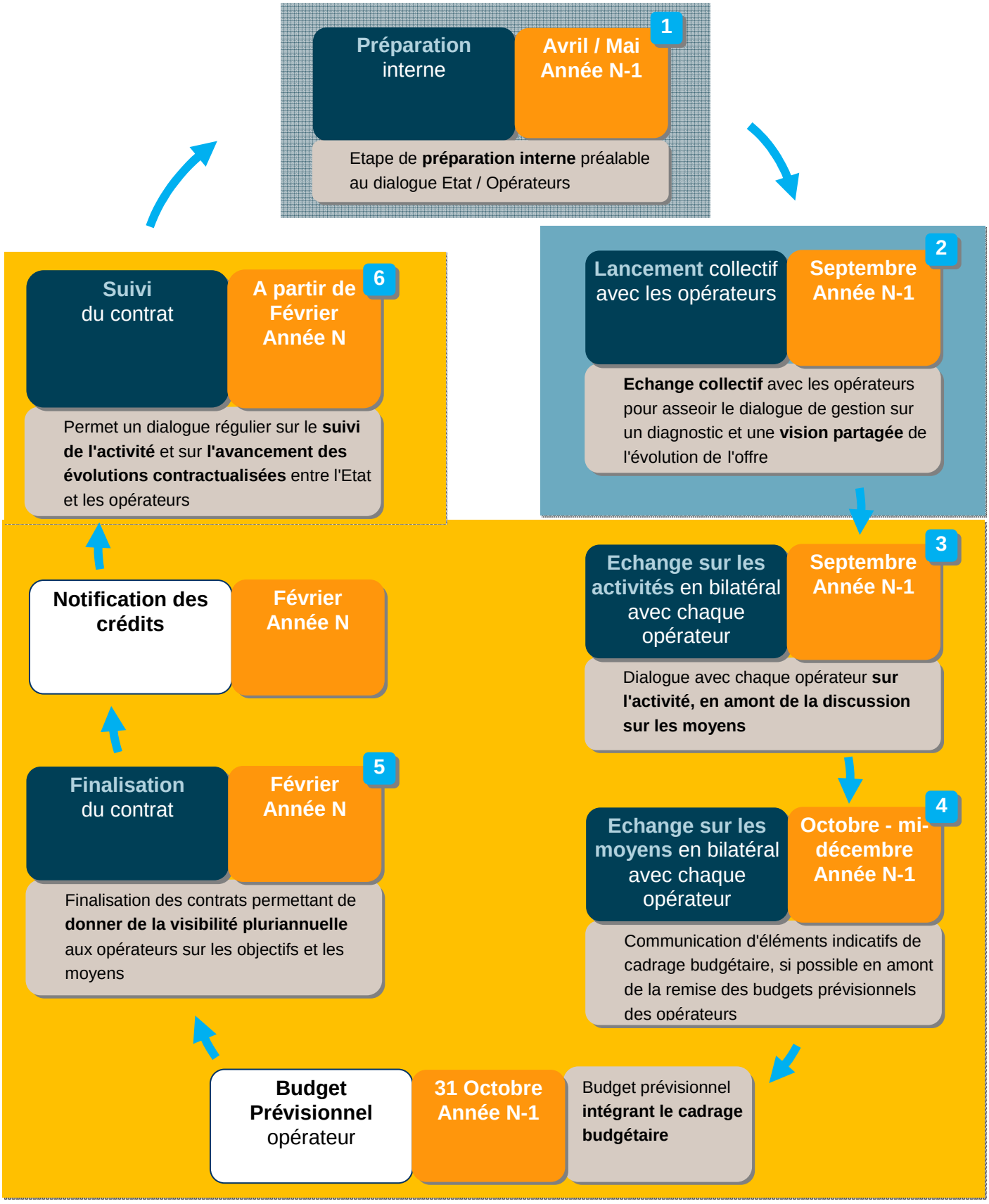
Dans un deuxième temps, des **rencontres bilatérales** avec chaque opérateur sont organisées pour échanger sur les **moyens par opérateur**, en fonction des évolutions de l'offre discutées en amont et **prenant en compte l'enveloppe départementale.**

A l'issue de ces rencontres bilatérales, le cadrage budgétaire est transmis à l'opérateur, dans la perspective de l'élaboration de son budget prévisionnel pour l'année suivante.
Enfin, le contrat, qui concrétise la vision commune des activités et des moyens dans une perspective pluriannuelle, est rédigé par la DDCS(PP) et signé par les deux parties.

Un dialogue régulier destiné à suivre la réalisation des engagements du contrat (activités et avancement des évolutions) doit permettre **d'identifier d'éventuels ajustements et actions complémentaires à mettre en œuvre en cours d'année.**

2.5 PRESENTATION DETAILLEE

Date de l'étape en cible Principes directeurs de l'étape


1
Préparation interne
Avril / Mai Année N-1
Etape de **préparation interne** préalable au dialogue Etat / Opérateurs
2
Lancement collectif avec les opérateurs
Septembre Année N-1
Echange collectif avec les opérateurs pour asseoir le dialogue de gestion sur un diagnostic et une **vision partagée** de l'évolution de l'offre
3
Echange sur les activités en bilatéral avec chaque opérateur
Septembre Année N-1
Dialogue avec chaque opérateur **sur l'activité, en amont de la discussion sur les moyens**
4
Echange sur les moyens en bilatéral avec chaque opérateur
Octobre - mi-décembre Année N-1
Communication d'éléments indicatifs de cadrage budgétaire, si possible en amont de la remise des budgets prévisionnels des opérateurs
Budget Prévisionnel opérateur
31 Octobre Année N-1
Budget prévisionnel **intégrant le cadrage budgétaire**
5
Finalisation du contrat
Février Année N
Finalisation des contrats permettant de **donner de la visibilité pluriannuelle** aux opérateurs sur les objectifs et les moyens
Notification des crédits
Février Année N
6
Suivi du contrat
A partir de Février Année N
Permet un dialogue régulier sur le **suivi de l'activité** et sur **l'avancement des évolutions contractualisées** entre l'Etat et les opérateurs

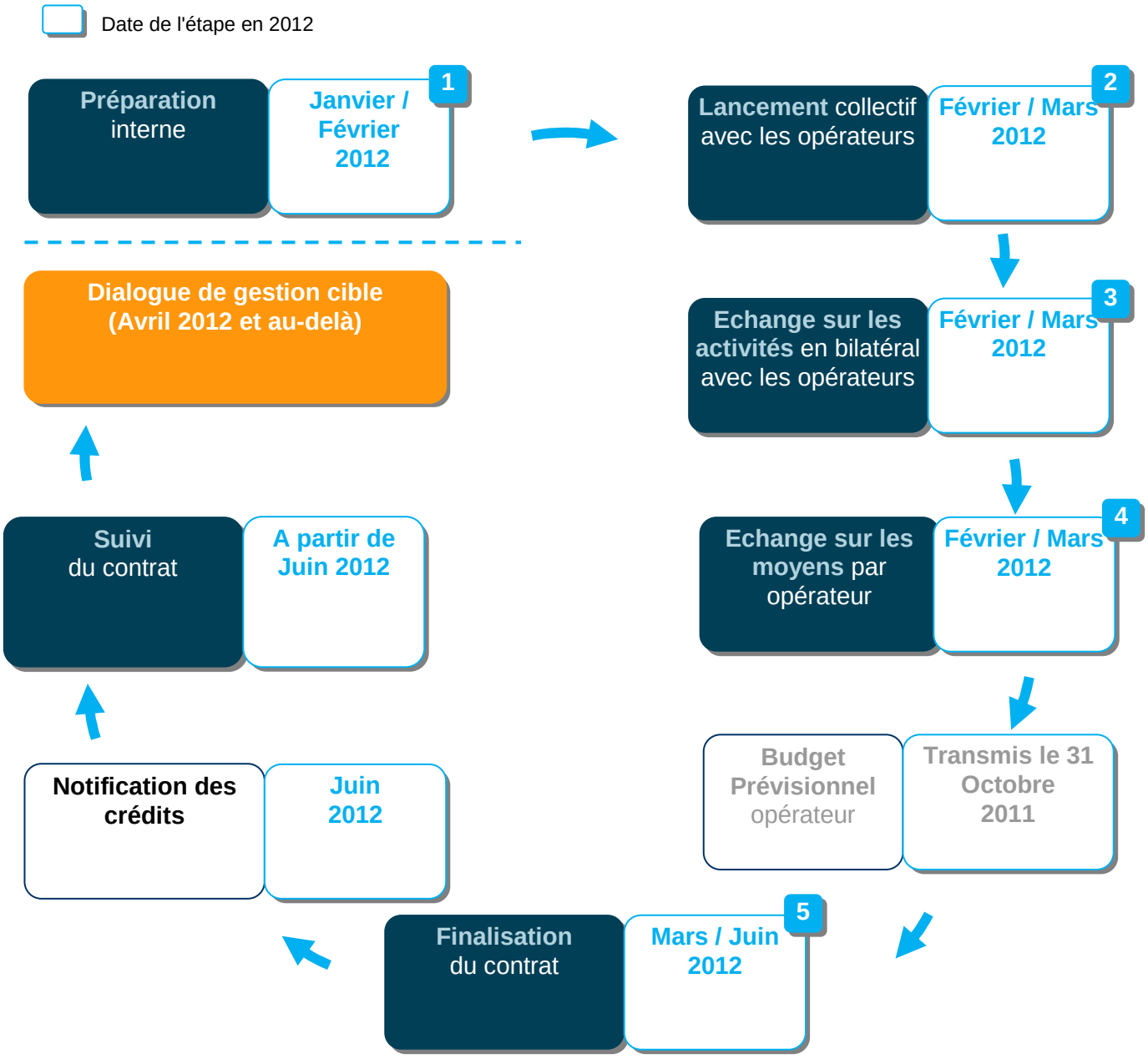
2.6 LE DIALOGUE DE GESTION EN 2012

2.6.1 Les ambitions pour le dialogue de gestion en 2012

L'année 2012 est une année de montée en charge du dialogue de gestion.

Le calendrier devra être adapté au regard de la circulaire à venir sur la campagne de contractualisation 2012.

2.6.2 Le calendrier du dialogue de gestion 2012



PARTIE 3

LES FICHES PRATIQUES PAR ETAPE

1.1 Description détaillée de l'étape

La phase de préparation interne **est une étape préalable au démarrage du dialogue de gestion,** elle se déroule entre janvier et février pour le dialogue de gestion 2012 et entre avril et mai N-1 (pour un contrat signé en année N) dans le déroulé cible.

Du côté des services de l'Etat, l'étape de préparation interne a pour objectif d'élaborer ou d'affiner **une vision Etat de l'évolution de l'offre cible** à horizon 1, 2 et 3 ans et de réfléchir aux objectifs d'évolution pour tous les opérateurs, ainsi qu'aux modalités de financements associées.

La DRJSCS est en charge du **cadrage global de cette étape de préparation** et s'assure que les enjeux d'évolutions de l'offre envisagées par la DDCS s'inscrivent dans la **stratégie régionale**.

La DDCS réunit et synthétise les éléments nécessaires au dialogue de gestion en matière d'évaluation des besoins et d'organisation de l'offre :

- actualisation de la **cartographie détaillée** de l'offre disponible au sein du département ;
- **actualisation de la vision du dispositif AHI et des orientations du PDAHI** au regard de l'évolution des besoins ;
- identification des **enjeux d'évolution souhaitée de l'offre** au niveau départemental ;
- identification des **opérateurs à enjeux** (opérateurs présentant les plus grands enjeux d'évolution d'activité et/ou de financement) et les évolutions souhaitées pour chacun d'entre eux ;
- **échange avec les autres services de l'Etat (DDT)** afin de construire une vision de l'évolution du dispositif AHI mise en perspective avec l'évolution de l'offre de logement au sein du territoire;
- préparation des **pistes de travail** destinées à nourrir le dialogue avec les opérateurs.

La DDCS doit également **s'assurer de la soutenabilité financière** des évolutions envisagées et de préciser les **potentielles modalités de financement via :**

- une estimation du **coût des évolutions** souhaitées
- l'identification des **leviers de financement mobilisables**

Une fois stabilisée, la vision d'évolution de l'offre départementale et par opérateur est **présentée au préfet de département,** avant échange avec les partenaires et les opérateurs. Tout au long de l'étape, les services de l'Etat pourront s'appuyer sur

un **grand nombre d'outils supports** (PDAHI et SR PDAHI, note stratégique régionale, DNO, PDALPD, bilan SIAO…)

De leurs côté**, les opérateurs** pourront réaliser **le bilan de leur activité** de l'année passée et **identifier les principaux enjeux d'évolution à venir à l'échelle du département et pour leur(s) établissement(s)**, tant en termes d'offre que de coûts, en s'appuyant notamment sur leurs projets d'établissements, rapports d'activité, avis du Conseil de la Vie Sociale... Ils préparent et documentent toute contribution qu'ils jugent utiles pour améliorer la connaissance collective des besoins du territoire et des réponses qui y sont apportées.

1.2 Conditions de réussite de l'étape

- **Stabiliser une méthode précise de mise en œuvre** du dialogue de gestion en ce qui concerne notamment :
  - les étapes à prévoir (déclinaison locale des étapes au regard des spécificités) ;
  - les rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes ;
  - les objectifs des différentes rencontres (information, échange, validation, engagement) ;
  - les caractéristiques organisationnelles des rencontres : qui pilote, qui sont les participants, quels sont les livrables attendus (ordre du jour et comptes rendus).

Ces règles du jeu seront présentées aux partenaires lors de l'étape de lancement collectif du dialogue de gestion.

- **Conduire le changement en interne** : les services de l'Etat et les opérateurs veilleront à l'appropriation par leur personnel des enjeux et des conditions de réussite du dialogue de gestion.

- **Elaborer un diagnostic approfondi de l'activité :** typologie de l'activité (publics pris en charge, offre de services), adéquation de l'offre à l'évolution identifiée des besoins, mesure de la satisfaction des usagers, identification des forces/faiblesses, proposition d'axes d'évolution. Ce diagnostic s'appuiera notamment sur les rapports d'évaluation interne, externe, les rapports d'activité, projet d'établissement et les comptes administratifs.

- **Réfléchir à des scenarii concrets pour soutenir les évolutions de l'offre :** opportunités de mutualisation de ressources et/ou de moyens entre établissements et/ou associations, identification de l'évolution de l'activité, développement de partenariats en matière d'accompagnement entre établissements.

- **Associer les personnes accueillies et accompagnées à la mise en œuvre du dialogue de gestion** :
    - les opérateurs sous Loi 2002-2 mobiliseront leurs Conseils de vie sociale (CVS). Cette démarche pourra être déclinée par l'ensemble des opérateurs concernés par le dialogue de gestion.

1.3 Fiche technique de l'étape de préparation interne

Calendrier :

OBJECTIFS DE L'ETAPE

- Actualiser la vision départementale du dispositif AHI et décliner ses enjeux par opérateur
- Assurer une vision globale du dispositif AHI avec les services de l'Etat chargés du logement (DDT, DREAL…) et avec ceux en charge de politiques qui concourent à la prise en charge des publics AHI (demande d'asile, justice, santé, etc.)
- S'assurer de la soutenabilité financière des évolutions envisagées

ACTIVITES REALISEES DURANT L'ETAPE

Activités optionnelles en 2012

- Traduction budgétaire des évolutions de l'offre souhaitées
- Evaluation des leviers de financement

DDCS(PP) :

- Cartographie de l'offre actuelle et bilan de la mise en œuvre du PDAHI
- Mise à jour de la vision Etat de l'évolution de l'offre et de l'identification des besoins
- Identification des opérateurs à enjeux (opérateurs présentant les plus grands enjeux d'évolution d'activité et/ou de financement)
- Echange avec les autres services de l'Etat concernés (DDT, DREAL, ARS...) pour assurer une vision Etat commune, ceci en liaison avec la DRJSCS pour les services régionaux
- Evaluation des coûts et des leviers de financement de l'évolution souhaitée de l'offre
- Validation auprès du préfet de département des grandes orientations de la contractualisation

DRJSCS

- Cadrage de la campagne de contractualisation
- Mise en cohérence des grands enjeux d'évolutions définis par la DDCS avec la stratégie régionale

Opérateurs

- Veiller en interne à l'appropriation par les salariés et administrateurs des enjeux et conditions de réussite du dialogue de gestion et de la contractualisation et des outils développés pour les mettre en place.
- Analyser forces et faiblesse, déterminer des axes de progrès en respectant l'existant (agréments, loi 2002-2, conventions collectives, fonctionnement interne, inscription dans les réseaux, dynamique associative, etc.)
- Analyser les besoins repérés des publics accueillis ou des personnes en situation de mal logement ou en difficulté d'accès au logement sur le territoire

DOCUMENTS CLEFS A PRODUIRE PAR LES SERVICES DE L'ETAT

Livrables optionnels en 2012

- Marges de manœuvre budgétaires pour financer l'évolution de l'offre

- Vision Etat de l'évolution de l'offre cible à horizon 1, 2 et 3 ans (proposition à partager avec les operateurs)
- Liste des opérateurs à enjeux pour un dialogue approfondi

OUTILS SUPPORTS

Outils optionnels en 2012

- ENC
- RNP
- Indicateurs de pilotage
- Fiches opérateurs
- Données SIAO disponibles (analysées par services de l'Etat et partage avec les opérateurs)

DRJSCS / DDCS(PP)

- PDAHI et SR PDAHI
- Note stratégique régionale
- Directive Nationale d'Orientation
- Conventions et contrats existants
- PDALPD

Opérateurs

- Projet d'établissement, d'association – et rapport d'activité
- Les rapports d'évaluation (par exemple les rapports d'évaluation interne et externe remis aux autorités en application de la loi 2002-2)

2.1.1 Description détaillée de l'étape

L'échange entre la DRJSCS et les têtes de réseau régionales des opérateurs **s'effectue en amont du lancement collectif de la DDCS(PP) avec tous les opérateurs.** Elle se déroule début septembre N-1 (pour un contrat signé en année N) dans le déroulé cible et en février / mars 2012 pour le dialogue de gestion 2012.

Cette étape a vocation à :

- présenter aux têtes de réseau régionales les **orientations nationales** de la politique publique en faveur des personnes mal-logées ou sans-abri, ainsi que sa **déclinaison régionale** ;
- présenter le cas échéant les réflexions sur les **dispositifs de prise en charge qui ont vocation à être organisés à une maille régionale** (ex. demandeurs d'asile, publics nécessitant une prise en charge médicale, etc.), ceci en liaison avec les acteurs concernés (ARS, services de l'asile, etc.), afin d'offrir un cadre global de réflexion sur l'organisation du dispositif AHI ;
- permettre **l'expression et la contribution à la réflexion des personnes accueillies**, par l'intermédiaire du CCRPA
- recueillir les **avis et contributions des têtes de réseau régionales** sur ces orientations, afin **d'enrichir le dialogue de gestion** mené ultérieurement au niveau départemental.

2.1.2 Conditions de réussite de l'étape

- Consulter les fédérations/têtes de réseaux associatifs en amont de l'ensemble des opérateurs qui seront consultés par les DDCS (PP)

- Obtenir une contribution des têtes de réseau régionales à l'élaboration de la stratégie régionale

- Mobiliser la diversité des acteurs concernés : ARS, conseils régionaux, asile…

- Mobiliser le CCRPA[4] ou toute autre instance territoriale existante associant les usagers pour recueillir leurs analyses et leurs préconisations (besoins des publics, offre existante) en amont du lancement collectif

[4] Comité consultatif régional des personnes accueillies et accompagnées

2.1.3 Fiche technique de l'étape

Calendrier :

OBJECTIF DE L'ETAPE

Echanger avec les têtes de réseau régionales sur la vision cible de l'évolution du dispositif

- Partager les enjeux nationaux et régionaux de la politique publique en faveur des personnes mal-logées ou sans-abri
- Partager le diagnostic et la vision Etat de l'évolution du dispositif AHI
- Aller vers une visibilité partagée de l'ensemble de l'offre et des évolutions à prévoir.
- Faire émerger du diagnostic du dispositif AHI et des pistes d'évolution de l'offre au niveau régional

ACTIVITES REALISEES DURANT L'ETAPE

DRJSCS

- Organisation d'une réunion avec les têtes de réseau régionale des opérateurs
- Partage de l'évolution des besoins identifiés au niveau régional
- Echange sur les enjeux d'évolution de l'offre

Tête de réseau des opérateurs

- Contribution à la réunion organisée par la DRJSCS

DOCUMENTS CLEFS A PRODUIRE PAR LES SERVICES DE L'ETAT

- Vision partagée de la stratégie régionale d'évolution de l'offre AHI

OUTILS SUPPORTS

- SR PDAHI

2.2.1 Description détaillée de l'étape

La réunion de lancement **collectif** avec les opérateurs **constitue le premier temps fort du dialogue de gestion.** Elle se déroule début septembre N-1 (pour un contrat signé en année N) dans le déroulé cible et en février / mars 2012 pour le dialogue de gestion 2012.

Cette étape réunit la DDCS(PP) et les opérateurs (la DRJSCS peut également être présente, en fonction de ses contraintes de charge et d'organisation). Elle a pour objectif d'assurer une vision partagée Etat-opérateurs du contexte départemental via :

- **une information des enjeux nationaux et régionaux** dans lesquels s'inscrit la campagne de dialogue de gestion à venir ;
- un **échange Etat-opérateurs** sur l'évolution des besoins et l'évolution souhaitable du dispositif AHI en conséquence ;
- une présentation détaillée du **calendrier du dialogue de gestion à venir**

Cette phase s'effectue dans le cadre d'une **réunion plénière organisée au niveau départemental.**

Les services de l'Etat se rapprocheront autant que nécessaire des autres partenaires contribuant à la politique du "Logement d'abord" (collectivités locales, bailleurs sociaux..) via des comités ad-hoc ou à travers des comités préexistants (comité des financeurs…), ceci afin d'échanger sur la vision de l'évolution de l'offre cible souhaitée en fonction de l'évolution des besoins identifiés.

2.2.2 Conditions de réussite de l'étape

- Partager un diagnostic territorial des besoins des publics accueillis ou des personnes en situation de mal logement ou de difficultés d'accès au logement sur le territoire :
  - identifier les besoins couverts par les opérateurs au regard des besoins des publics, identifier l'offre à mettre en place au regard de leur évolution ;
  - donner l'opportunité aux opérateurs de faire des contributions (étude, enquête, résultats d'évaluation), si possible écrites et étayées, de nature à alimenter le débat et l'actualisation ultérieure de la programmation ;
  - veiller à formaliser à l'issue de la réunion les points de convergence/divergence (activité) ainsi que les écarts (moyens) entre l'Etat et les opérateurs, formaliser également les points à approfondir afin d'alimenter les discussions ultérieures ayant lieu entre l'Etat et les opérateurs.
  - proposer aux opérateurs de préparer et/ou de documenter leurs propositions d'évolution de l'offre territoriale.

- Mobiliser l'ensemble des acteurs concernés par le dialogue de gestion :
  - Institutions publiques : Agence régionale de santé (ARS), Caisse d'allocations familiales (CAF), etc.
  - Collectivités locales : conseil général, villes, etc.
  - Personnes accueillies et accompagnées par le Comité consultatif des personnes accueillies et accompagnées (CCRPA) là où il existe et/ou se rapprocher des têtes de réseaux associatives ou de tout groupe d'usagers existant
  - Opérateurs de l'hébergement et du logement d'insertion, fédérations associatives, bailleurs sociaux, etc.

2.2.3 Fiche technique de l'étape

Calendrier :

OBJECTIF DE L'ETAPE

Echanger entre les services de l'Etat et les opérateurs sur le contexte départemental :

- Partager les enjeux nationaux et régionaux de la politique publique en faveur des personnes mal-logées ou sans-abri
- Partager le diagnostic et la vision de l'évolution du dispositif AHI
- Aller vers une visibilité partagée de l'ensemble de l'offre et des évolutions à prévoir.
- Faire émerger du diagnostic du dispositif AHI et des pistes d'évolution de l'offre des complémentarités potentielles entre les opérateurs.
- Présenter le calendrier du dialogue de gestion

ACTIVITES REALISEES DURANT L'ETAPE

DDCS(PP)

- Organisation d'une réunion plénière avec les opérateurs du département
- Bilan d'étape de la mise en œuvre du PDAHI
- Echange sur les enjeux d'évolution de l'offre de la campagne à venir
- Clarification des prochaines étapes
- Concertation avec les autres partenaires contribuant à la politique du "Logement d'abord" (collectivités locales, bailleurs sociaux..) conformément à la circulaire du 13 Janvier 2012 via des comités ad-hoc ou à travers des comités préexistants (comité des financeurs…)

Opérateurs

- Contribution au débat collectif et notamment sur l'évolution de l'offre visant à une meilleure adéquation aux besoins.

DOCUMENTS CLEFS A PRODUIRE PAR LES SERVICES DE L'ETAT

- Vision partagée et actualisée de l'évolution du dispositif AHI
- Vision partagée sur le calendrier et les modalités du dialogue de gestion

OUTILS SUPPORTS

Outil disponible à partir de 2013

- Support d'information fourni par la DGCS, à adapter / enrichir par les services déconcentrés sur le contexte et les enjeux locaux

3.1 Description détaillée de l'étape

Cette troisième étape consiste en un dialogue de gestion bilatéral sur les activités avec les opérateurs**.** Elle se déroule en septembre N-1 (pour un contrat signé en année N) dans le déroulé cible et en février / mars pour la campagne 2012.

Cette étape permettra à la DDCS(PP) **d'échanger individuellement avec l'opérateur sur son activité actuelle et sur les évolutions souhaitables et souhaitées en fonction des besoins identifiés.** Ces échanges porteront sur l'évolution de l'offre de logement et d'hébergement, d'accompagnement dans et hors les murs, d'organisation interne, de partenariats, de la contribution au réseau territorial et au SIAO, des opportunités de mutualisations etc…

Cette phase s'effectue dans le cadre de **réunions bilatérales avec chacun des opérateurs, organisées par la DDCS(PP).** La DDCS(PP) partagera les avancées des réunions et s'assurera de la cohérence avec les grands enjeux régionaux des évolutions envisagées via des **points d'étape avec la DRJSCS, selon des modalités à définir entre elles.**

A l'issue de cette étape, les services de l'Etat et les opérateurs disposeront **d'une première** vision du **diagnostic partagé** de l'activité de l'opérateur et des **objectifs d'évolution** associés.

3.2 Conditions de réussite de l'étape

- Veiller à échanger sur l'activité en amont des échanges sur les moyens : lister l'ensemble des activités de l'opérateur, identifier ses spécificités (publics pris en charge, types d'accompagnement, partenariats existants, etc.), énoncer la vision de chacune des parties sur l'évolution de l'offre et ses modalités opérationnelles ;

- Partager les leviers et les contraintes de tout scénario de redéploiement de l'offre : types de postes/compétences, conduite du changement auprès des agents (besoin de formation), impact sur les dépenses liées au foncier, etc. …

- Approfondir entre deux rencontres les pistes d'action identifiées et proposer aux opérateurs de les chiffrer en précisant les hypothèses retenues ;

- Formaliser les conclusions de chaque rencontre dans un relevé de décisions initié par les services de l'Etat, afin d'alimenter progressivement le contrat en mentionnant les points de convergence, de divergence, les points à approfondir.

3.3 Fiche technique de l'étape

Calendrier :

OBJECTIF DE L'ETAPE

Entre l'Etat et chaque opérateur :

- Partager le diagnostic par opérateur
- Discuter et préciser les évolutions attendues de l'activité de l'opérateur (offre, accompagnement, organisation interne, partenariats…) en veillant à partager une vision réaliste sur plusieurs années

ACTIVITES REALISEES DURANT L'ETAPE

DDCS(PP)

- Réunions bilatérales avec les opérateurs : réunions physiques avec les opérateurs à enjeux et par téléphone pour les autres opérateurs
- Partage du bilan de l'année passée et point d'étape sur l'année en cours (sur les activités et sur les perspectives d'évolution)
- Evolutions envisageables pour l'opérateur en termes d'activités, de contribution au réseau territorial (SIAO, partenariats…), de mutualisation ou d'organisation
- Point d'étape avec la DR pour s'assurer de la cohérence de l'évolution avec la stratégie régionale

Activités optionnelles en 2012

- Bilan de la contractualisation N-1

DOCUMENTS CLEFS A PRODUIRE PAR LES SERVICES DE L'ETAT

- Première vision du diagnostic partagé de l'activité de l'opérateur et des objectifs d'évolution associés

OUTILS SUPPORTS

- RNP
- Fiches opérateurs
- Rapport d'activité harmonisé pour les opérateurs
- Guide méthodologique pour remplir les indicateurs

Outils non disponibles en 2012

- Compte-rendu de réunion type
- Tableau de bord

4.1 Description détaillée de l'étape

La phase de dialogue sur les moyens par opérateur a pour objectif **de préciser les modalités de financement** de l'activité et des ambitions d'évolution de l'offre définie précédemment**.** Elle se déroule en octobre-novembre N-1 (pour un contrat signé en année N) dans le déroulé cible et entre mars / juin 2012 pour la campagne 2012.

Cette étape est initiée par une deuxième réunion départementale plénière (Etat et opérateurs) qui permettra d'aborder deux points :

- **informer les opérateurs du contexte budgétaire** de la campagne, tant au niveau national que régional ;
- permettre à la **DDCS(PP) de partager les grandes orientations** de l'enveloppe départementale par action.

La réunion plénière permet d'aborder la seconde vague de réunions bilatérales consacrées aux moyens sur la base d'une compréhension partagée du contexte budgétaire du département.

La seconde série de réunions bilatérales sera organisée (*a minima* avec les opérateurs à enjeux) afin d'orienter la **discussion sur les moyens** :

- Pour les **activités récurrentes** (qui ne font pas l'objet de transformation) : dialogue sur le coût des activités, au regard des éléments de repérage des coûts, notamment issus à terme de l'ENC ;
- Pour les évolutions souhaitées de l'offre :
  - **Partage du coût estimé** par la DDCS(PP) et les opérateurs (coût de mise en œuvre, coût de fonctionnement) ;
  - **Identification de leviers de financement** permettant de participer à la mise en œuvre de ces évolutions dans le cadrage budgétaire régional et de la participation des autres financeurs ;
- Ajuster de façon itérative et concertée **la vision de l'offre** si les marges de manœuvre ou les leviers de financement identifiés ne permettent pas de couvrir l'intégralité des coûts des évolutions initialement envisagées.

A l'issue de cette étape la **vision de l'offre et des financements associés sera stabilisée pour chaque opérateur**. La DDCS(PP) pourra ainsi communiquer le cadrage budgétaire préliminaire à chacun des opérateurs du département.

En cible (post 2012), les opérateurs disposeront de ce cadrage au moment d'**élaborer leur budget prévisionnel de l'année N**.

4.2 Conditions de réussite de l'étape

- S'assurer que les échanges sur les moyens s'inscrivent en cohérence avec les orientations stratégiques discutées en amont et la politique du "Logement d'abord" ;

- Intégrer la notion de qualité du service rendu à l'usager dans les négociations sur les moyens alloués à l'opérateur et dans l'appréciation des coûts ;

- Veiller à échanger sur l'activité en amont des échanges sur les moyens : lister l'ensemble des financements et financeurs de l'opérateur, identifier le coût des évolutions envisagées, définir la contribution de chacun des financeurs et analyser la différence entre le coût et les financements ;

- Partager avec les opérateurs les informations disponibles sur la programmation territoriale envisagée, les crédits disponibles et leur méthode de répartition ;

- Partager les leviers et les contraintes de tout scénario de redéploiement de l'offre : types de postes/compétences, conduite du changement auprès des agents (besoin de formation), impact sur les dépenses liées au foncier, etc.

- Approfondir entre deux rencontres des pistes d'action identifiées et proposer aux opérateurs de les chiffrer en précisant les hypothèses retenues ;

- Formaliser les conclusions de chaque rencontre dans un relevé de décisions initié par les services de l'Etat afin d'alimenter progressivement le contrat en mentionnant les points de convergence, de divergence, d'approfondissement et écart.

4.3 Fiche technique de l'étape

Calendrier :

OBJECTIF DE L'ETAPE

- Fournir aux opérateurs les perspectives budgétaires du département
- Préciser les modalités de financement de l'évolution de l'offre envisagée par chacun des opérateurs
- Fournir à chaque opérateur son cadrage budgétaire, dans la perspective de l'élaboration de son projet de budget (31 octobre pour les CHRS)
- Garantir le respect du principe de sincérité budgétaire et veiller à sécuriser le budget des opérateurs

ACTIVITES REALISEES DURANT L'ETAPE

- Partagées avec les **opérateurs :**
  - Echange entre la DR et les délégations régionales des opérateurs
  - Présentation aux opérateurs du contexte budgétaire national
  - Communication des orientations budgétaires avant le 31octobre
  - Examen des différents leviers de financement d'évolution de l'offre

Activités optionnelle en 2012

- Organisation d'une réunion plénière en amont de la communication budgétaire opérateur par opérateur, permettant de communiquer le contexte budgétaire départemental global

DOCUMENTS CLEFS A PRODUIRE PAR LES SERVICES DE L'ETAT

- Relevé de décision de chaque rencontre bilatérale

OUTILS SUPPORTS

Outils transitoires 2012

- Indicateurs de coûts existants (coût à la place, coût à la personne suivie…)
- Leviers de financement

Outils optionnels en 2012

- ENC
- Rapport d'activité normé
- Support d'information fourni par la DGCS

5.1 Description détaillée de l'étape

Cette cinquième étape permet de **finaliser les derniers éléments du contrat**. Elle se déroule entre novembre et décembre N-1 (pour un contrat signé en année N) et en mars / avril 2012 pour la campagne 2012.

Cette étape a pour objectif de formaliser la vision partagée de l'activité, des transformations et des moyens de l'opérateur qui résultent du dialogue de gestion.

Une fois ces éléments finalisés, la DDCS(PP) **rédige le contrat**. Un **point d'étape est organisé avec la DRJSCS** avant la signature définitive afin de s'assurer de la cohérence du contenu du contrat avec les orientations initialement définies.

Une fois les contrats signés par les deux parties, la **DDCS(PP) transmet ces derniers à la DRJSCS** afin de lui permettre le cas échéant de réaliser une synthèse et un bilan au niveau régional (*cf.* rubrique 5.4)

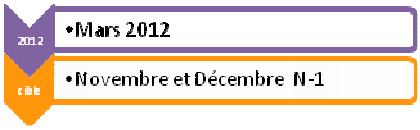
5.2 Conditions de réussite de l'étape

- Sécuriser la relation entre les services de l'Etat et les opérateurs en formalisant clairement dans le contrat les engagements des deux parties :
  - Préciser les rôles et responsabilités de chacun pour atteindre les objectifs fixés
  - Arrêter une enveloppe financière pour l'année à venir au regard des activités de la structure
  - Déterminer des échéances régulières de versement des subventions (mensuel ou trimestriel)
  - Prévoir des modalités d'ajustement annuel du contrat en fonction de l'évolution des besoins et des coûts

- Veiller à impliquer le niveau politique des opérateurs pour la signature du contrat afin de relier le dialogue de gestion au pilotage de la stratégie territoriale du Logement d'abord.

5.3 Fiche technique de l'étape

Calendrier :



OBJECTIF DE L'ETAPE

- Rendre les derniers arbitrages budgétaires et finaliser les objectifs et les moyens associés avec les opérateurs
- Déterminer les orientations budgétaires pour les deux années suivantes. L'incertitude liée à l'annualité doit être compensée par l'établissement de perspectives partagées sur trois ans

ACTIVITES REALISEES DURANT L'ETAPE

DDCS(PP)

- Rédaction du contrat formalisant les points de sortie du dialogue sur les activités et les moyens
- Point d'étape DRJSCS / DDCS pour s'assurer de la cohérence du contenu avec les orientations initiales
- Signature du contrat par les deux parties (opérateur et préfet de département)
- Envoi du contrat aux opérateurs en début d'année
- Transmission du contrat à la DRJSCS

DRJSCS

- Analyse du contrat envoyé par la DDCS(PP)

DOCUMENTS CLEFS A PRODUIRE PAR LES SERVICES DE L'ETAT

- Contrat signé par les deux parties (préfet de département ou son représentant et l'opérateur)

OUTILS SUPPORTS

- RNP

Outils optionnelle en 2012

- ENC
- Rapport d'activité normé

5.4 Exemple de fiche d'analyse des contrats au niveau de la DRJSCS

La transmission des contrats par la DDCS(PP) à la DRJSCS **permet à la DRJSCS de réaliser une synthèse venant enrichir ses échanges avec les têtes de réseaux régionales et les préfets lors des CAR.** Ces synthèses et analyses seront transmises aux DDCS(PP) pour venir également enrichir le futur cycle de dialogue de gestion avec les opérateurs ;

A titre indicatif, voici une liste d'actions pouvant être effectuées par la DRJSCS :

- synthèse régionale de l'état de la contractualisation : nombre de contrats signés, date de signature, % de l'enveloppe régionale concernée, nombre d'opérateurs concernés, nombre de places concernées ;
- liste des opérateurs de la région et repérage des opérateurs à enjeux ;
- synthèse des orientations stratégiques régionales et départementales ;
- synthèse du public accueilli dans les structures ;
- synthèse de l'offre régionale et des prestations offertes ;
- synthèse des besoins recensés dans les SIAO ;
- synthèse des évolutions de l'offre prévues dans les contrats ;
- bilan des partenariats mobilisés dans la région ;
- bilan des mutualisations réalisées, en cours et programmées ;
- synthèse des indicateurs d'activités et des coûts – montant mini, maxi et moyen ;
- bilan des effectifs concernés dans la région par le BOP 177 ;
- bilan des évolutions qualitatives prévues dans les contrats ;
- bilan budgétaire annuel et perspectives pluriannuelles.

L'analyse de tout ou partie de ces éléments **permettra à la DGCS d'assurer le suivi de la contractualisation et d'effectuer une synthèse nationale.**

6.1 Description détaillée de l'étape

La phase de suivi du contrat consiste en un **dialogue continu entre l'Etat et les opérateurs.** Elle se déroule depuis la signature du contrat jusqu'à la préparation du prochain cycle de contractualisation.

Cette étape permettra, de suivre **l'activité** des opérateurs, **la mise en œuvre des actions** contractualisées et d'identifier d'éventuelles **actions complémentaires** à enclencher en cours d'année.

L'Etat pourra organiser une réunion de restitution aux opérateurs des grandes évolutions contractualisées.

Elle se traduit concrètement par un suivi régulier du tableau de bord des indicateurs (cf. partie 4), un bilan de mi-année qui devra s'effectuer en septembre et par une communication régulière avec les opérateurs.

6.2 Conditions de réussite de l'étape

- Prévoir des rencontres régulières au cours de l'année dans le cadre d'instances existantes et/ou à travers des échanges spécifiques sur :
  - l'évolution des besoins
  - le suivi de l'activité et des évolutions mises en œuvre
  - les évolutions législatives et réglementaires le cas échéant
  - l'opportunité de faire évoluer les partenariats

- Faire remonter aux services de l'Etat les difficultés rencontrées et les éventuels besoins d'arbitrage.

- Identifier les objectifs de la participation des publics accueillis et accompagnés en mobilisant :
  - le comité consultatif régional des personnes accueillies et accompagnées (CCRPA)
  - un groupe d'usagers ad hoc par exemple en lien avec le Conseil général
  - les usagers dans le cadre des évaluations internes

6.3 Fiche technique de l'étape

Calendrier :

OBJECTIF DE L'ETAPE

- Réaliser un suivi régulier de l'activité et de l'atteinte des objectifs
- Identifier les éventuelles actions complémentaires à mettre en œuvre en cours d'année
- Mesurer l'impact des évolutions d'activité sur les publics cibles
- Echanger sur les écarts observés par rapport aux évolutions attendues, à l'échelle du territoire et en bilatéral entre Etats et opérateurs
- Ajuster conjointement le contenu du contrat aux objectifs à atteindre et/ou aux moyens.

ACTIVITES REALISEES DURANT L'ETAPE

DDCS(PP)

- Suivi régulier du tableau de bord des indicateurs
- Bilan de mi-année à réaliser au démarrage du nouveau cycle de contractualisation
- Réunion et communication régulière avec les opérateurs

Opérateurs

- Suivi régulier des indicateurs du contrat

DOCUMENTS CLEFS A PRODUIRE PAR LES SERVICES DE L'ETAT

- Tableau de suivi relatif à chaque contrat, partagé entre la DDCS(PP) et l'opérateur
- Tableau de bord global partagé DRJSCS / DDCS(PP)

OUTILS SUPPORTS

- Tableau de suivi des indicateurs
- Revue de contrat type

PARTIE 4
LES INDICATEURS DE SUIVI EN APPUI DU DIALOGUE DE GESTION

4.1 LES OBJECTIFS DU "LOGEMENT D'ABORD"

La politique du "Logement d'abord" répond à des objectifs stratégiques et opérationnels. Comme précisé en partie 1.1, cette politique s'inscrit dans une démarche de modernisation (« La "Refondation" »), qui s'articule autour des objectifs suivants :

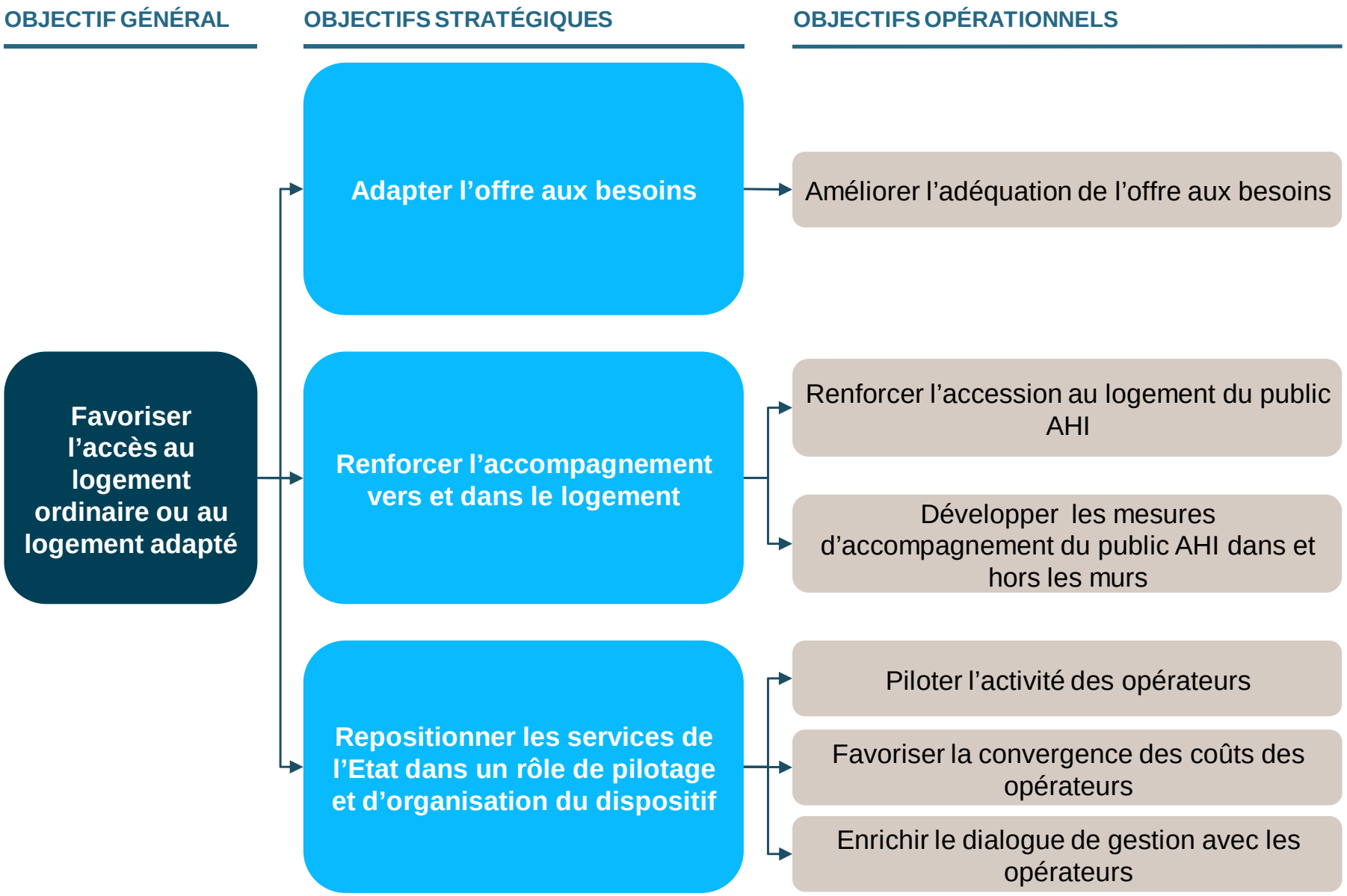
- L'adaptation des dispositifs aux besoins des personnes, afin de :
  - modifier l'offre d'hébergement et de logement en fonction des caractéristiques des publics AHI du département,
  - réduire les délais d'obtention de places,
  - fluidifier l'ensemble du dispositif.

- Le renforcement de l'accompagnement vers et dans le logement :
  - améliorer l'orientation du public AHI et renforcer la coordination des acteurs grâce au SIAO,
  - renforcer l'accession au logement du public AHI en s'assurant notamment de la qualité de l'accompagnement social effectué vers et dans le logement,
  - développer les mesures d'accompagnement du public AHI hors les murs jusqu'à la stabilisation dans un logement autonome.

- Le repositionnement des services de l'Etat dans un rôle de pilotage et d'organisation du dispositif :
  - enrichir le dialogue de gestion avec les opérateurs dans le cadre du développement de la contractualisation,
  - favoriser la convergence des coûts des opérateurs sur un ensemble de prestations comparables et une qualité de service donnée,
  - piloter l'activité des opérateurs tant quantitativement que qualitativement,
  - développer une culture partagée entre l'Etat et les opérateurs AHI sur des fondements de transparence, d'équité et de responsabilité.

Ces objectifs sont articulés avec ceux énoncés dans la circulaire du 13 Janvier 2012 visant à faciliter l'accès à des logements existants pour les ménages privés de logement pérenne, à développer l'accompagnement dans le logement et à poursuivre le développement des pensions de famille.

Source : Expériences départements pilotes / Circulaire du Premier Ministre n° 5503/SG du 6 décembre 20 10 « Chantier National Prioritaire 2008-2012 pour l'hébergement et l'accès au logement des personnes sans abri ou mal logées » - Circulaire N°Cabinet/2012/04 du 13 Janvier 2012 relative à la mise en œuvre opérationnelle du "Logement d'abord"


OBJECTIF GÉNÉRAL
OBJECTIFS STRATÉGIQUES
OBJECTIFS OPÉRATIONNELS
Favoriser l'accès au logement ordinaire ou au logement adapté
Adapter l'offre aux besoins
Améliorer l'adéquation de l'offre aux besoins
Renforcer l'accompagnement vers et dans le logement
Renforcer l'accession au logement du public AHI
Développer les mesures d'accompagnement du public AHI dans et hors les murs
Repositionner les services de l'Etat dans un rôle de pilotage et d'organisation du dispositif
Piloter l'activité des opérateurs
Favoriser la convergence des coûts des opérateurs
Enrichir le dialogue de gestion avec les opérateurs

4.2 TABLEAU DE BORD PARTAGE ET INDICATEURS

Afin de répondre au mieux aux objectifs stratégiques du "Logement d'abord", la **DDCS(PP) peut mettre en place un tableau de bord partagé avec la DRJSCS** afin de suivre l'activité et la mise en œuvre des évolutions formalisées dans le contrat.

A chaque niveau, DRJSCS, DDCS(PP) ou opérateurs doivent convenir des indicateurs de suivi pertinents par rapport aux engagements qu'ils ont pris les uns envers les autres. Il convient ainsi d'adapter le tableau de bord à chaque territoire et à chaque échelon afin de répondre au mieux aux objectifs du "Logement d'abord" rappelés dans la première partie de ce guide.

A minima, ce tableau de bord devra être **construit autour d'un socle commun d'indicateurs** comprenant les indicateurs LOLF obligatoires pour le programme 177 ainsi que les indicateurs relevant de la **base de données d'observation sociale** constitués par les SIAO**.** Une fiche indicateur descriptive est présentée ci-après. Il est préconisé d'utiliser cette fiche lors du dialogue de gestion pour s'accorder sur la définition précise et les modalités de recueil des indicateurs. **A titre indicatif,** voici une liste d'indicateurs pouvant être pertinents :

Indicateurs LOLF (relatifs au programme budgétaire 177):

- Taux de contractualisation entre les opérateurs locaux et l'Etat
- Ratio de crédits couverts par la contractualisation
- Proportion de places en maison relais par rapport au nombre de places d'hébergement (HI+HS+HU)
- Part des ménages hébergés grâce à l'ALT1 (Allocation logement temporaire) dont le séjour est inférieur à 6 mois
- Part des personnes hébergées en CHRS accédant à un logement adapté
- Part des personnes hébergées en CHRS accédant à un logement autonome
- Part des personnes hébergées en CHRS accédant à un emploi

Autres indicateurs possibles :

- Nombre d'orientations en hébergement préconisées par le SIAO non réalisées
- Nombre d'orientations vers le logement adapté préconisées par le SIAO non réalisées
- Délai moyen d'obtention d'une place en logement autonome
- Nombre de demandes de chacun des publics spécifiques via le SIAO
- Proportion d'admissions en logement adapté via le SIAO (sans passer par l'hébergement)
- Part des personnes hébergées en logement adapté accédant à un logement autonome
- Proportion d'accompagnement « hors les murs »
- Durée moyenne de séjour en hébergement

Intitulé de l'indicateur

Objectif stratégique	Rappel de l'objectif stratégique concerné
Objectif opérationnel	Rappel de l'objectif opérationnel concerné

PRÉSENTATION DE L'INDICATEUR

Définition	Intitulé de l'indicateur et description
Intérêt	Intérêt de suivre l'indicateur pour les services de l'Etat et / ou les opérateurs

PRODUCTION DE L'INDICATEUR

Mode de calcul	Opération permettant de calculer l'indicateur
Précisions méthodologiques	Eventuelles précisions méthodologiques pour le calcul de l'indicateur
Sources et modalités de recueil	Sources de l'information permettant de calculer l'indicateur et identification des modalités de recueil

Périodicité de la mesure	Trimestrielle / Annuelle
Niveau de difficulté	Faible / Moyen / Fort (code couleur)

UTILISATION DE L'INDICATEUR

Limites	Eventuelles limites à l'interprétation de l'indicateur
Périodicité du suivi	Trimestrielle / Annuelle
A croiser principalement avec…	• Liste des autres indicateurs connexes proposés dont l'analyse croisée est intéressante

ANNEXES

ANNEXE 1 : PRESENTATION DE LA DGME ET DE L'ANSA

Présentation de l'ANSA

Association sans but lucratif, l'Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA) a été créée en janvier 2006 par Martin Hirsch, alors président d'Emmaüs et Benoît Genuini, ancien président d'Accenture, pour concevoir et mettre en œuvre des expérimentations et des projets innovants de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. L'ANSA intervient auprès de l'Etat, des collectivités territoriales et des associations dans de nombreux domaines de l'innovation sociale, du plan local à l'échelle européenne : Revenu de solidarité active (RSA), emploi, formation et insertion professionnelle, aides sociales, prévention du surendettement, accès aux nouvelles technologies ou encore éducation et logement. A partir de ses constats et analyses, l'association capitalise et mutualise les bonnes pratiques par l'animation de rencontres entre parties prenantes et la publication de contributions. L'ANSA cherche à associer systématiquement les personnes en situation de pauvreté ou d'exclusion sociale à la construction des dispositifs qui les concernent. Leur participation garantit la pertinence des projets et offre aux personnes une place dans l'espace public.

Dans le cadre de son partenariat avec la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), l'Agence nouvelle des solidarités actives appuie l'Etat dans la mise en œuvre de sa politique du « "Logement d'abord" » : développer une culture commune du "Logement d'abord" par l'organisation d'assisses interrégionales et nationales, consolider les outils et les méthodes de la "Refondation" dans le cadre d'une approche intégrée, accompagner dix territoires pilotes dans la mise en œuvre opérationnelle du "Logement d'abord".

Présentation de la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat (DGME)

Administration de mission, la DGME conseille les ministères dans leurs stratégies de transformation, identifie avec eux les leviers de modernisation les plus structurants et les accompagne dans la mise en œuvre des plans de transformation et des décisions adoptées dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques (RGPP), lancée en juin 2007 par le Gouvernement. L'enjeu : transformer l'État pour maîtriser et rationaliser les dépenses publiques tout en améliorant la qualité des politiques publiques et le service rendu aux usagers.

A l'écoute des usagers et de leurs attentes, elle identifie les priorités et élabore la stratégie d'amélioration des services rendus aux usagers et pilote plusieurs chantiers interministériels structurants dans les domaines de la simplification, de l'accueil et de l'administration électronique.

ANNEXE 2 : FICHES OPERATEURS

(exemple pour les activités hébergement, à adapter pour le secteur du logement adapté)

SIGNALÉTIQUE DE L'OPÉRATEUR

DESCRIPTION DE L'ACTION DE L'OPERATEUR	

		COLLECTIF	DIFFUS
LISTE DES STRUCTURES		☐	☐
		☐	☐
		☐	☐
		☐	☐

MISSIONS EFFECTUEES :

- Hébergement ☐
- Alimentation ☐
- Accueil et orientation ☐
- Accompagnement ☐

TYPE DE PUBLIC PRINCIPAL

- Familles ☐
- Isolés ☐
- Masculin ☐
- Féminin ☐

NOMBRE ET TYPES DE PLACES :

- CHRS :
- Hébergement :
- Maisons relais :
- Foyers :
- Résidences sociales :

PROFIL DE PUBLIC SPECIFIQUES ACCUEILLIS

- Femmes victimes de violences ☐
- Personnes sortant de prison ou sous main de justice ☐
- Jeunes de moins de 25 ans ☐
- Personnes âgées / avec handicap physique ☐
- Personnes en sortie d'hôpital (yc. psychiatrie) ☐

GHAM hébergement :

- 1R (Regroupé) ☐
- 2R (Regroupé) ☐
- 3R (Regroupé) ☐
- 2D (Diffus) ☐
- 3D (Diffus) ☐
- 4D (Diffus) ☐

POINTS SPECIFIQUES :

(Y compris co-financements)

ATOUTS DE L'OPERATEUR

ATOUTS		COMMENTAIRES
• Solidité financière	- +	
• Dynamique de changement	- +	
• Conduite du projet d'évolution	- +	
• Perspectives de partenariats	- +	

SERVICE RENDU A L'USAGER		COMMENTAIRES
• Qualité des prestations	- +	
• Investissement requis[5]	- +	
• Positionnement économique vs. moyenne départementale[5]	- +	
• Cohérence du savoir faire l'opérateur avec les évolutions du PDAHI	- +	

DESCRIPTION DU PROFIL

DESCRIPTION DU FINANCEMENT

Financements	Année N-2	Année N-1	Année N
DGF			
Subventions			
Autre			
Total			

INDICATEURS D'ACTIVITE

Taux de sortie vers le logement : __%
Taux d'occupation : __%
Durée moyenne de séjour : __ mois

- **Contribution au premier accueil :**
  – Participation au SIAO ☐
  – Proportion de personnes hébergées via le SIAO : __%
  – Visibilité offerte par l'opérateur sur les places disponibles - +

[5] Plus l'investissement requis est faible, plus l'opérateur sera positionné vers le « + ». De même, plus ses coûts seront faibles par rapport à la moyenne départementale, plus il sera noté vers le « + ».

ATTENDUS N ET N+3

	Année N	Année N+3
Nombres et types de places		
Durée du séjour		
Taux de sortie vers le logement		
Humanisation		
Implantation géographique		
Prise en charge des publics spécifiques		
Accompagnement dans les murs		
Accompagnement hors les murs		
Orientations et SIAO		

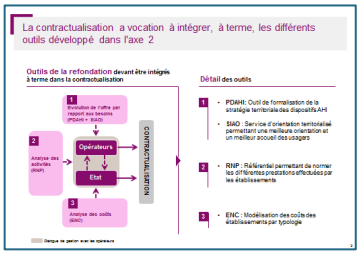
ANNEXE 3 : ORDRE DU JOUR DE LA REUNION DE LANCEMENT

3.4.1 Déroulé type de la réunion de lancement ;

Exemples de support pouvant être utilisés :

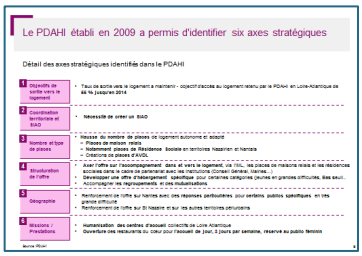
I – Présentation de la démarche de contractualisation

1.1 Objectif de la contractualisation
1.2 Ce qu'est et ce que n'est pas la contractualisation
1.3 Les apports de la contractualisation


La contractualisation a vocation à intégrer, à terme, les différents outils développé dans l'axe 2
Outils de la refondation devant être intégrés à terme dans la contractualisation
Détail des outils
Opérateurs
Etat
CONTRACTUALISATION
PDAHI: Outil de formalisation de la stratégie territoriale des dispositifs AHI
SIAO : Service d'orientation territorialisé permettant une meilleure orientation et un meilleur accueil des usagers
RNP : Référentiel permettant de nommer les différentes prestations effectuées par les établissements
ENC : Modélisation des coûts des établissements par typologie

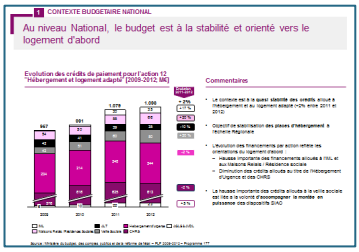
II – Bilan d'étape de la mise en œuvre du PDAHI et axes d'actualisation

2.1 Rappel de la structure de l'offre départementale
2.2 Axes d'optimisation du PDAHI
2.3 Améliorations mises en œuvre
2.4 Axes d'améliorations


Le PDAHI établi en 2009 a permis d'identifier six axes stratégiques
Détail des axes stratégiques identifiés dans le PDAHI

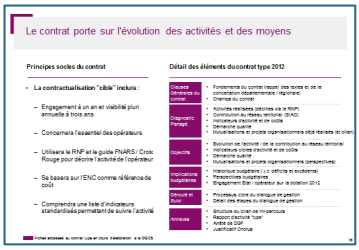
III – Contexte budgétaire

3.1 Contexte national
3.2 Contexte régional
3.3 Contexte départemental


1 CONTEXTE BUDGETAIRE NATIONAL
Au niveau National, le budget est à la stabilité et orienté vers le logement d'abord
Evolution des crédits de paiement pour l'action 12 "Hébergement et logement adapté" [2009-2012, M€]
Commentaires

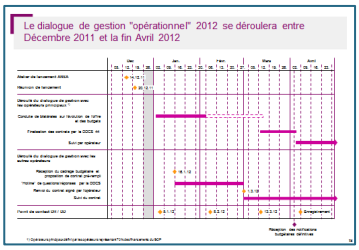
IV – Contenu du contrat 2012

4.1 Détail des principes et des éléments du contrat


Le contrat porte sur l'évolution des activités et des moyens
Principes socles du contrat
Détail des éléments du contrat type 2012

V – Déroulé détaillé de la campagne

5.1 Déroulé détaillé de la campagne 2012



ANNEXE 4 : STRUCTURE INDICATIVE D'UN CONTRAT

(pour adaptation)

1 – Clauses Générales du contrat

- Fondements du contrat (rappel des textes et de la concertation départementale / régionale)
- Champs du contrat

2 – Diagnostic Partagé

- Activités réalisées (Indicateurs, RNP)
- Contribution au réseau territorial (SIAO et partenariats)
- Indicateurs d'activité, de qualité et de coûts
- Evaluation
- Mutualisations et projets organisationnels déjà réalisés (et bilan)

3 – Objectifs

- Service rendu
- Evolution de l'activité / de l'offre, de la contribution territoriale et des partenariats
- Indicateurs cibles d'activité, de qualité et de coûts
- Evaluation
- Mutualisations et projets organisationnels (perspectives)
- Projets d'évolution

4 – Implications budgétaires

- Historique budgétaire (y.c déficits et excédents)
- Cofinancements
- Perspectives budgétaires
- Engagement Etat / opérateur sur la dotation 2012

5 – Déroulé et Suivi

- Processus cible du dialogue de gestion
- Détail des étapes du dialogue de gestion
- Modalités d'actualisation

6 – Annexes

- Arrêté de DGF
- Conventions de financements (subventions…)

ANNEXE 5 : FICHES OUTILS

SERVICE INTEGRE DE L'ACCUEIL ET DE L'ORIENTATION (SIAO)	
Finalités et enjeux	• **Une simplification des démarches d'accès à l'hébergement et au logement** pour les personnes sans domicile ou risquant de l'être, **et une simplification des interventions pour les travailleurs sociaux** qui les accompagnent • **Un traitement équitable des demandes et une orientation adaptée aux besoins de la personne**, afin de construire des parcours individualisés d'insertion, • **Une meilleure coordination des acteurs** de la veille sociale jusqu'au logement et améliorer la fluidité entre l'urgence, l'insertion et l'accès au logement. • **Une meilleure observation** des parcours et l'opportunité d'évaluer sur les territoires les réponses manquantes et le décalage entre l'offre et les besoins.
Missions	• **Régulation des orientations** - Organiser et centraliser l'ensemble des demandes de prise en charge des personnes, - Assurer l'évaluation des besoins des personnes ou la transmission de cette évaluation par les institutions orientatrices. - Mobiliser, pour répondre à ces demandes, l'ensemble de l'offre d'hébergement, ainsi que les dispositifs permettant chaque fois que possible un accès direct au logement. Le SIAO ont vocation à avoir une visibilité de l'ensemble de l'offre (urgence, insertion, et tout ou partie du logement de transition), et d'orienter les personnes vers les solutions d'hébergement/logement accompagné les plus adaptées • **Veiller à la continuité des prises en charge et des parcours**, en organisant la fonction de référent personnel • **Organiser la coopération et le travail partenarial entre les acteurs** • **Contribuer à l'observation sociale et à la connaissance des besoins**
Textes de référence	o Circulaire MEEDEM (NOR : DEVA1014065C) du 8 avril 2010 relative au service intégré de l'accueil et de l'orientation o Circulaire DGCS/USH/2010/252 du 7 juillet 2010 relative au service intégré de l'accueil et de l'orientation : Apport d'outils complémentaires pour la mise en place des services intégrés d'accueil et d'orientation. o Instruction interministérielle DGCS/USH/DIHAL/2011/86 du 4 mars 2011 relative à la mise en place de la fonction de référent personnel dans les services intégrés d'accueil et d'orientation (SIAO) o Circulaire du 31 janvier 2011, relative à la coopération entre SIAO et PADA (plateforme d'accueil pour demandeur d'asile) • Instruction SIAO/justice : projet en cours

Champs	• **Territoire concerné** : départemental ou infra départemental • **Public cible** : « les personnes sans abri ou risquant de l'être » • **Secteurs concernés** : o **AHI et logement** : Le service intégré répond à deux niveaux de prise en charge : l'urgence et l'insertion (hébergement et logement). Il instaure une collaboration active de tous les acteurs locaux de l'accueil, de l'hébergement et du logement adapté et ordinaire. o **Autres champs**, articulation avec : ▪ **La demande d'asile** : subsidiarité dans la prise en charge des personnes demandeuses d'asile ▪ **La réinsertion des détenus** : faciliter la sortie de prison dans une logique de prévention ▪ **La santé** : **assurer le lien avec les établissements et services de santé et médico-sociaux**
Acteurs	• Acteurs associatifs du secteur AHI, du logement adapté • Services déconcentrés : DDCS, DRJSC • Bailleurs • Partenaires de la justice (SPIP), de la santé (ARS), de l'emploi • Collectivités (CG, agglomération, ville)
Durée et actualisation	• **Evaluation et suivi de l'activité des SIAO** : o Indicateurs de suivi transmis par les SIAO de façon hebdomadaire au service déconcentré o Evaluation et bilan d'activité à 6 mois puis 1 an de fonctionnement • **Durée des conventions Etat/opérateurs SIAO** : 3 ans
Organisation et pilotage	• **Pilotage, suivi du fonctionnement et évaluation par l'Etat (niveau départemental et régional)** • **Gestion opérationnelle du SIAO par un opérateur départemental,** - préconisation d'un portage collecti - signature d'une convention Etat/opérateur
Liens avec les autres outils	PDAHI Contractualisation

PLAN DEPARTEMENTAL ACCUEIL HEBERGEMENT INSERTION (PDAHI)	
Finalités et enjeux	• **Constituer le cadre d'une programmation pluriannuelle et territorialisée de l'offre AHI** pour favoriser l'accès au logement des personnes, • Outil structurant de mise en œuvre de « la Stratégie nationale de prise en charge des personnes sans-abri ou mal logées 2009-2012. », visent l'atteinte des finalités stratégique : o Le logement d'abord : réorienter la prise en charge sociale des personnes en difficultés en privilégiant les actions facilitant l'accès au logement o Organiser l'offre pour mieux répondre aux besoins des personnes : restructuration de l'offre et promotion de l'accès au droit commun o Mettre en place un service public de l'hébergement et de l'accès au logement : améliorer les orientations et la continuité de la prise en charge Garantir un pilotage par l'Etat du dispositif AHI
Contenu	Le PDAHI précise • **Les besoins de la population sans domicile ou en situation de grande précarité** • **Le bilan qualitatif et quantitatif de l'offre existante (hébergement, accueil de jour, logements temporaires, accompagnement social, dispositif de veille sociale…)** • **Les besoins en logement social ou adapté des personnes prises en charge dans le dispositif AHI** • **Les perspectives et les objectifs de développement ou de transformation de l'offre** • **La définition des publics prioritaires et des actions à mener** • **Le cadre de la coopération et de la coordination entre les établissements et services concernés** • **Les critères d'évaluation des actions mises en œuvre**
Textes de référence	• Loi **n°** 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (article L. 312-5-3 du CASF) • Décret n°2007-1688 du 29 novembre 2007 relatif aux plans départementaux d'action pour le logement des personnes défavorisées (• Circulaire N°DGAS/LCE 1A/2009/351 du 9 décembre 2009 relative à la planification territoriale de l'offre d'accueil, d'hébergement et d'insertion des personnes sans domicile, en liaison avec la politique d'accès au logement.
Champs	• **Le champ de compétence des PDAHI :** Il couvre l'ensemble des places d'hébergement, des capacités d'accueil de jour, des centres d'accueil pour demandeurs d'asile, des logements temporaires, les services d'accompagnement social ainsi que les différentes composantes du dispositif de veille sociale. • **Les PDAHI sont inclus dans les PDALPD** Afin d'assurer la continuité des parcours d'insertion des personnes vers le logement. La fusion des deux outils renforce la responsabilité de l'Etat dans l'organisation et la structuration de l'offre d'hébergement au niveau départemental. • **Interaction avec les différents champs d'intervention publique :** La prise en charge globale des personnes sans abri ou mal logées exige des actions interministérielles et partenariales, et par conséquent la coordination et l'interaction de différents champs d'intervention publique : Justice, santé, médico social, insertion professionnelle et emploi, et domaines de compétences des conseils généraux. (Annexe 2 circulaire PDAHI 9 décembre 2009)

Acteurs	• Etat, sous l'égide du préfet de région • Parties prenantes associées : - Collectivités territoriales et leurs groupements compétents (CG, villes, agglo), - Associations et acteurs de l'insertion concernés, - Bailleurs - SPIP - Acteurs du médico-social et de la santé (dont ARS, CAF, MSA) - Services de l'immigration - Usagers - ….
Durée et actualisation	Durée maximale de 5 ans Actualisation
Organisation/ pilotage	• **Au niveau national** : Pilotage et suivi de la démarche par la DGCS, en appui sur le niveau régional (DRJSCS), qui assure lui-même l'interface avec le niveau départemental - Comité de suivi - Indicateurs et tableaux de bord • **Le niveau régional :** le niveau d'animation et d'accompagnement de la démarche de planification. C'est l'échelon où doit se constituer une vision globale et cohérente de l'offre, de sa programmation, au regard des caractéristiques de la demande. - Comité de suivi piloté par le Préfet réunissant les différents services concernés (logement, cohésion sociale…) et l'ARS - Rédaction d'une synthèse régionale • **Le niveau départemental** : le niveau opérationnel de la démarche de planification.
Liens avec les autres outils	SIAO Contractualisation RNP Dialogue de gestion

RÉFÉRENTIEL NATIONAL DES PRESTATIONS ET DES COÛTS (RNPC)	
Textes de référence	• Stratégie nationale de prise en charge des personnes sans abri ou mal logées 2009-2012 lancée le 10 novembre 2009 • Circulaire de la direction générale de la cohésion sociale DGCS/1A/2010/271 du 16 juillet 2010
Objectifs	• Un référentiel des prestations et des coûts pour « adapter aux besoins actuels l'offre d'hébergement et de logement adapté» • Optimiser la qualité des prestations tout en maîtrisant la dépense • bien identifier les prestations par catégories et les coûts associés • Harmoniser les pratiques et permettre plus d'équité • Permettre aux opérateurs de se situer au sein du secteur AHI • Partager une référence commune entre les services de l 'Etat et les opérateurs
Contenu	• Volet 1 : décrire les activités réalisées par les opérateurs en deux parties : - Volet 1A : 17 prestations aux personnes regroupées en 4 missions : alimenter, héberger, accueillir et orienter, construire un parcours d'autonomie - Volet 1B : 3 prestations « support » : administrer gérer/ manager, coordonner animer des réseaux territoriaux, participer à l'évolution des politiques publiques • Volet 2 : préciser les conditions de délivrance des prestations aux personnes : - les dispositions juridiques en vigueur - les dispositions qualitatives - des dispositions en matière de compétences des intervenants • Volet 3 : connaître les coûts par groupe homogène d'activité et de missions (GHAM) par la réalisation d'une étude nationale des coûts des établissements (à paraître
Champs	• Ensemble du champ de l'accueil, de l'hébergement et de l'insertion • Logement à travers le référentiel de l'accompagnement vers et dans le logement et de la gestion locative adaptée
Acteurs	• L'Etat • les établissements et services assurant la veille sociale, • l'hébergement sous toutes ses formes, • le logement adapté (pensions de famille, résidences accueil,…)
Durée et actualisation	• Caractère évolutif • Adaptation et enrichissement régulier pour tenir compte des évolutions continues du secteur et des besoins des personnes accueillies • Compléments à venir : les compétences et qualifications requises pour les intervenants et les éléments de délivrance se rapportant aux prestations « supports »
Organisation et pilotage	• Sous le pilotage de la DGCS • Elaboration dans un cadre partenarial : groupe de travail national associant des représentants de l'Etat, des fédérations nationales, des grands organismes associatifs et des opérateurs de terrain. • Consultation du conseil consultatif national des personnes accueillies porté par la Fondation Armée du Salut

Liens avec les autres outils	• ENC • Contractualisation

ETUDE NATIONALE DES COÛTS	
Textes de référence	• Stratégie nationale de prise en charge des personnes sans abri ou mal logées 2009-2012 lancée le 10 novembre 2009 • Circulaire de la direction générale de la cohésion sociale DGCS/1A/2010/271 du 16 juillet 2010 • Etude Nationale de Coûts : Résultats sur 120 établissements - juin 2011 • Etude nationale des coûts du dispositif « accueil - hébergement - insertion » (4 pages) - août 2011
Objectifs	• Amélioration de la qualité des prestations délivrées aux usagers par une meilleure connaissance des coûts • Valider une méthode de compréhension et d'analyse des activités et des coûts des structures du champ AHI • Objectiver les coûts et identifier les déterminants • Dégager des groupes homogènes d'activités et de missions permettant des comparaisons • Elaborer des repères communs aux acteurs pour les situer les uns par rapport aux autres
Champs	• Aujourd'hui : ensemble du secteur ayant une activité d'hébergement, quelle que soit les modalités (regroupé ou diffus) de cette activité
Acteurs	• Etat : DGCS et services déconcentrés • Associations : - au niveau national, pour la participation au COPIL - au niveau local, pour la mise en œuvre de l'étude
Durée et actualisation	• une étude à vocation permanente, pour une amélioration continue de la connaissance des activités et des coûts • Prochaines étapes : généralisation de l'étude à toutes les structures de l'hébergement et intégration l'ensemble du champ de l'AHI (veille sociale…)
Organisation et pilotage	• Pilotage Etat (DGCS) • Méthode similaire au RNP : une démarche partagée Etat/associations dans le « COPIL ENC » installé en mai 2010, • une étude confiée à un prestataire extérieur, sur la base d'un document d'expression des besoins établi par le COPIL ENC, • une démarche actualisée à chaque étape du processus de travail, grâce à des itérations prestataire / structures / COPIL
Liens avec les autres outils	• Contractualisation, RNP

CONTRACTUALISATION	
Texte de référence	Circulaire DGCS/USH/BP/2011 du 4 mars 2011 relative à la campagne budgétaire du secteur « accueil, hébergement et insertion » et à la contractualisation entre l'Etat et les opérateurs pour 2011
Objectifs	• C'est un outil de gouvernance de la refondation qui concrétise les relations entre l'Etat et les associations • La contractualisation se situe dans le cadre d'un dialogue de gestion continu • La contractualisation a pour vocation à achever la déclinaison territoriale de la stratégie nationale : - Elle engage les parties sur *des objectifs pluriannuels* contribuant à la satisfaction des usagers identifiés par le PDAHI, à l'optimisation de la qualité des prestations délivrées et à la maitrise des coûts - Elle s'appuie sur *un diagnostic partagé* portant notamment sur la place et le rôle de l'opérateur dans le cadre du dispositif AHI - Elle s'inscrit dans le respect des *orientations générales du PDAHI*, de l'organisation du SIAO et des crédits annuels notifiés à l'autorité de tarification.
Champs et acteurs impliqués	La contractualisation concerne l'ensemble des opérateurs financés sur les crédits du programme 177. • La contractualisation se fait autant que possible au niveau de l'association gestionnaire plutôt que par établissement. • Le niveau de contractualisation doit permettre une approche globale des activités de nature à conforter la transversalité de la démarche.
Durée et actualisation	Contractualisation annuelle dans le cadre d'objectifs pluriannuels.
Organisation et pilotage	L'Etat est le pilote de la contractualisation • Les modalités d'organisation de cette contractualisation sont définies par région • La concertation sur la campagne budgétaire est organisée par exemple dans le cadre des comités de concertation régionaux visés par la circulaire du 9 décembre 2009 • La contractualisation repose sur un dialogue de gestion continu entre l'Etat et chaque opérateur dont les modalités sont précisées contractuellement • Un modèle de contractualisation (facultatif) est joint en annexe 4 de la circulaire du 4 mars 2011
Lien avec les autres outils	PDAAHI, outil de tarification, RNPC et ENC